

# ***Kulturadäquates Management am Beispiel des Maghreb***

**Dissertation  
zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften  
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
der Universität Bayreuth**

**Vorgelegt  
von  
Sadok Sahli  
aus Sousse**

**Dekan: Herr Prof. Dr. Jochen Sigloch**

**Erstberichterstatter: Herr Prof. Dr. Andreas Remer**

**Zweitberichterstatter: Herr Prof. Dr. Reinhard Meckl**

**Tag der mündlichen Prüfung: 15.10.2009**

## **Danksagung**

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. A. Remer für die ausgezeichnete Betreuung. Seine Diskussionsbereitschaft und seine wertvollen Ratschläge haben mir bei der Durchführung dieser Arbeit in hohem Maß geholfen.

Für die Übernahme des Zweitgutachtens bin ich Herrn Prof. Dr. R. Meckl dankbar.

Herrn Prof. Dr. H. Böhler danke Ich für den Vorsitz der Prüfungskommission in der mündlichen Prüfung.

Des Weiteren möchte Ich mich bei meinen Eltern bedanken, die mich während meiner gesamten Ausbildung unterstützt haben. Zuletzt möchte Ich mich auch bei meinem Bruder Mohamed und meiner Schwester Monia bedanken, die immer für mich da waren und zum Gelingen dieser Arbeit auf ihre Weise beigetragen haben.

# Inhaltsverzeichnis

<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>IV</b>
<b>DARSTELLUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>V</b>
<b>I. EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1. Problemstellung .....	1
2. Ziele der Arbeit .....	3
3. Aufbau der Arbeit .....	4
<b>II. KULTURTHEORETISCHE GRUNDLAGEN .....</b>	<b>7</b>
1. Der allgemeine Kulturbegriff.....	7
2. Unterscheidungsmerkmale der Kulturen .....	11
2.1. Einführung .....	11
2.2. Die kulturellen Dimensionen nach Hofstede .....	12
2.3. Die Kulturdimensionen von Kluckhohn und Strodtbeck .....	23
2.4. Die kulturellen Dimensionen nach Trompenaars .....	29
2.5. Das Modell von Laurent.....	34
2.6. Zusammenfassung .....	36
<b>III. GRUNDLAGEN DES MANAGEMENTS.....</b>	<b>40</b>
1. Der Managementbegriff .....	40
2. Darstellung des Managementsystems .....	42
2.1. Überblick über das Managementsystem .....	42
2.2. Politik.....	45
2.3. Planung.....	49
2.4. Organisation.....	52
2.5. Potential.....	55
<b>IV. KULTUR UND MANAGEMENT .....</b>	<b>59</b>
1. Kultur in der Managementlehre und -praxis.....	59
1.1. Relevanz der Kultur für das Management.....	59
1.2. Die Kontroverse zwischen Kulturalismus und Universalismus.....	60
2. Formen der Kulturorientierung.....	65

2.1. Reaktive Kulturorientierung.....	67
2.2. Aktive Kulturorientierung .....	71
<b>3. Beziehungen zwischen dem Managementsystem und der Kultur .....</b>	<b>75</b>
3.1. Die Politik aus kultureller Perspektive .....	76
3.2. Die Planung aus kultureller Perspektive .....	80
3.3. Die Organisation aus kultureller Perspektive .....	84
3.4. Die Potentialgestaltung aus kultureller Perspektive.....	90
3.5. Die Standardisierung aus kultureller Perspektive .....	93
3.6. Die Formalisierung aus kultureller Perspektive .....	94
 <b>V. KULTURADÄQUATE GESTALTUNG DER MANAGEMENTELEMENTE AM BEISPIEL DES MAGHREB.....</b>	 <b>96</b>
<b>1. Einführung.....</b>	<b>96</b>
<b>2. Merkmale der maghrebinischen Kultur .....</b>	<b>98</b>
2.1. Die Haltung gegenüber der Umwelt und der Fatalismus .....	98
2.2. Die Aktivitätsorientierung .....	103
2.3. Der Umgang mit Ungleichheiten in Bezug auf Macht und Status .....	105
2.4. Legitimation von Macht und Statusunterschieden aus der Sicht der maghrebinischen Kultur .....	115
2.5. Wahrnehmung der zwischenmenschlichen Beziehungen und der menschlichen Natur in der maghrebinischen Kultur.....	118
2.6. Die Abgrenzung zwischen den verschiedenen sozialen Rollen und Lebensbereichen.....	125
2.7. Risikoverhalten und Unsicherheitsvermeidung .....	126
2.8. Zeit und Raumorientierung .....	128
2.9. Maskulinität/Femininität und die Art der Leistungsorientierung.....	130
<b>2.10. Fazit.....</b>	<b>132</b>
<b>3. Kulturadäquate Politik im Maghreb .....</b>	<b>134</b>
3.1. Kulturadäquate politische Ziele .....	134
3.2. Kulturadäquate Verteilungspolitik .....	141
<b>4. Kulturadäquate Planung im Maghreb.....</b>	<b>149</b>
4.1. Kulturadäquate strategische Pläne.....	149
4.2. Kulturadäquate operative Pläne .....	161
<b>5. Kulturadäquate Organisation im Maghreb .....</b>	<b>169</b>
5.1. Kulturadäquate Differenzierung .....	169
5.2. Kulturadäquate organisatorische Programmierung.....	182
<b>6. Kulturadäquate Potentialgestaltung im Maghreb .....</b>	<b>192</b>
6.1. Kulturadäquate Gestaltung des Personalbestandes.....	192
6.2. Kulturadäquate Gestaltung der personalen Beiträge .....	200
<b>7. Möglichkeiten der Standardisierung.....</b>	<b>206</b>

8. Möglichkeiten der Formalisierung .....	207
<b>VI. SCHLUSSBETRACHTUNG .....</b>	<b>210</b>
1. Zusammenfassung der Ergebnisse .....	210
2. Vergleich mit anderen Kulturen .....	214
3. Kritik.....	220
<b>ANHANG .....</b>	<b>VII</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>XXIV</b>

# Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bzw.	Beziehungsweise
d.h.	Das heißt
Darst.	Darstellung
Diss.	Dissertation
Ed.	Edition
erw.	Erweitert
Etc.	et cetera
f.	Folgende
ff.	Fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
MBO	Management by objectives
MDI	Machtdistanz-Index
Nr.	Nummer
S.	Seite
u. a.	Unter anderem, unter anderen
überarb.	Überarbeitet
UVI	Unsicherheitsvermeidungs-index
Vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z.B.	Zum Beispiel

# Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1:	Aufbau der Arbeit	5
Darstellung 2:	Fatalismus und Willensfreiheit, Darstellung der Alternativen	25
Darstellung 3:	Zusammenfassung der Hauptthemen der Kulturdimensionen	39
Darstellung 4:	Anforderungsprofil eines guten Vorgesetzten nach der Ansicht der tunesischen Mitarbeiter	112
Darstellung 5:	Ergebnisse der Algerien-Studie in Bezug auf den Kollektivismus bei den algerischen Angestellten.	119
Darstellung 6:	Die wichtigsten Merkmale der maghrebinischen Kultur	132
Darstellung 7:	Kulturorientierte Gestaltung der politischen Ziele am Beispiel des Maghreb	141
Darstellung 8:	Kulturorientierte Gestaltung der Verteilungspolitik am Beispiel des Maghreb	148
Darstellung 9:	Kulturorientierte Gestaltung der strategischen Pläne am Beispiel des Maghreb	160
Darstellung 10:	Kulturorientierte Gestaltung der operativen Pläne am Beispiel des Maghreb	168
Darstellung 11:	Kulturorientierte organisatorische Differenzierung am Beispiel des Maghreb	181



Darstellung 12:	Kulturorientierte organisatorische Programmierung am Beispiel des Maghreb	191
Darstellung 13:	Kulturorientierte Gestaltung des Personalbestandes am Beispiel des Maghreb	199
Darstellung 14	Kulturorientierte Gestaltung der personalen Beiträge am Beispiel des Maghreb	205

# **I. Einleitung**

## **1. Problemstellung**

Allgemein herrscht in der Managementliteratur die Meinung vor, dass das Management bei der Erfüllung seiner Funktion den verschiedenen Faktoren der Umwelt Rechnung tragen muss. Diese Faktoren stellen die Managementgegebenheiten bzw. die Realität dar. Darunter sind ökonomische (Markt, Ressourcen, etc.) soziale (Gesellschaft, Politik, Recht) und technische Faktoren (Standort, Maschinen, Infrastruktur etc.) zu verstehen.

Die Veränderung dieser Faktoren ergibt neue Situationen für das Management und stellt es vor neue Herausforderungen. Es geht in der Tat darum, neue Probleme zu lösen und mit neuen Dilemmas umzugehen. Deshalb erhält die Managementfunktion in Abhängigkeit von der Situation in der Umwelt grundsätzlich neue Interpretationen.

Diese Arbeit befasst sich hauptsächlich mit einem besonderen Faktor, der für das Management bzw. für die Veränderung der Managementsituation von sehr hoher Bedeutung sein kann. Dieser Faktor ist die Kultur.

Weltwirtschaftliche Entwicklungen wie die Globalisierung der Märkte und die Internationalisierung der Unternehmen haben zu einem stärkeren Bewusstsein um die Relevanz kultureller Unterschiede für das Management geführt. Unternehmen als produktive soziale Systeme, deren gezielte Gestaltung als die generelle Funktion des Managements angesehen wird, wurden gleichzeitig in verschiedenen Ländern und damit in verschiedenen kulturellen Kontexten tätig. Diese neue kulturelle Heterogenität der Umwelt hat die Bedeutung der Kultur für das Management deutlich gemacht, denn in einem homogenen kulturellen Kontext scheint alles, was mit Kultur verbunden ist, selbstverständlich zu sein und wird auch so angenommen.

Dieses Bewusstsein um die Bedeutung kultureller Unterschiede für die Gestaltung produktiver sozialer Systeme kommt zum Ausdruck in vielen Arbeiten über das internationale Management. Dabei wurde die Bedeutung der Kultur für den Erfolg international tätiger Unternehmen oft betont und eine Anpassung des Managements an die kulturellen Gegebenheiten in den verschiedenen Operationsgebieten empfohlen. Diese Arbeiten leisten einen wichtigen Beitrag zum interkulturellen Management, indem sie die Aufmerksamkeit auf die Bedeutung der Kultur für die effiziente Führung internationaler Unternehmen lenken und damit das betriebswirtschaftliche Motiv für die interkulturelle Manage-

mentforschung liefern. Man sollte allerdings die Frage stellen, ob die Betrachtung des Themas ausschließlich aus der Sicht des wirtschaftlichen Erfolgs in einem fremden Operationsgebiet die umfassende Darstellung der Rolle der Kultur bei der Gestaltung produktiver sozialer Systeme ermöglicht. Geht man von der Frage aus, wie ein Unternehmen erfolgreich in einem ausländischen Markt sein könnte, um die kulturellen Besonderheiten des betroffenen Landes zu untersuchen und daraus Erfolgsrezepte zu ziehen, besteht das Risiko, dass die Kultur nur oberflächlich behandelt wird, und dass die Empfehlungen folglich nicht umfassend und konsequent genug sind. So können bestimmte kulturelle Aspekte, die im ersten Augenblick als irrelevant erscheinen, vernachlässigt werden und sich am Ende trotzdem als wichtig erweisen. Außerdem kann eine oberflächliche Behandlung der Kultur dazu führen, dass man bestimmte erfolgsmindernde Praktiken einheimischer Unternehmen ausschließlich auf kulturelle Gründe zurückführt, obwohl sie ganz andere Gründe haben können. Man empfiehlt dann den ausländischen Unternehmen, die im untersuchten Land tätig werden wollen, die einheimischen Unternehmen zu imitieren und somit bestimmte ineffiziente Geschäftsmethoden zu übernehmen. Und das wird schließlich damit begründet, dass man Konflikte mit der Kultur vermeiden soll, die sich noch negativer auf den Unternehmenserfolg auswirken könnten, obwohl die Kultur dabei in der Tat kaum eine Rolle spielt.

Diese Art von Fehlschlüssen kann man besser vermeiden, wenn man von der Frage ausgeht, was Kultur tatsächlich anfordert und wie das Management ihren Anforderungen entgegenkommen kann. Diese Fragestellung kann nämlich helfen, bestimmte Aspekte der Beziehung zwischen Management und Kultur aufzudecken, die verborgen bleiben könnten, wenn man bei den Untersuchungen vom Unternehmenserfolg ausgeht. Somit kann man die Rolle besser verstehen, welche die Kultur bei der Gestaltung produktiver sozialer Systeme spielen kann. Umfassendere Kenntnisse über die Beziehung zwischen dem Management und der Kultur können sogar für Unternehmen nützlich sein, die nur in den lokalen Märkten in ihren Ländern tätig sind. Kultur wird nämlich auch im eigenen Land erlebt und als selbstverständlich angenommen. Dabei entwickelt sich eine Art „Zuhause-Blindheit“<sup>1</sup>, die dazu führt, dass man das eigene kulturbedingte Verhalten kaum in Frage stellt. Dies bedeutet für Unternehmen, dass die kulturellen Ursachen des Erfolgs bzw. Misserfolgs oft unentdeckt bleiben.

In dieser Arbeit bezieht sich die obige Frage auf die Kultur des *Maghreb*. Unter dem Maghreb versteht man die *nordafrikanische Zone*, die aus *Tunesien*, *Algerien* und *Marokko* besteht. Diese Staaten

---

<sup>1</sup> Bringéus, N. D. (1990), S. 12.

bilden zusammen eine kulturelle Einheit<sup>2</sup>. Sie haben nämlich eine gemeinsame Geschichte. Arabisch ist ihre Sprache<sup>3</sup> und der Islam ist ihre offizielle Religion.<sup>4</sup>

Ausgehend von den Anforderungen der maghrebinischen Kultur wird hier versucht, die verschiedenen Managementbereiche bzw. Politik, Planung, Organisation und Personal so zu charakterisieren, dass sie der kulturellen Situation im Maghreb möglichst weitgehend gerecht werden. Dabei wird der Erfolgsaspekt möglichst ausgeblendet. Demzufolge sind in dieser Arbeit vorgeschlagenen Gestaltungsalternativen nicht unbedingt die besten Wege für eine optimale Erreichung wirtschaftlicher Ziele. Durch diese absolute Orientierung an der Kultur wird versucht, Ihre Effekte auf die Gestaltung produktiver sozialer Systeme isoliert zu betrachten. Dadurch sollte eine umfassende und klare Darstellung der langfristigen Chancen und Risiken ermöglicht werden, die sich hinter einer Orientierung des Managements an der Kultur verbergen könnten. Eine Kritik dieser an der maghrebinischen Kultur weitgehend orientierten Gestaltung produktiver sozialer Systeme erfolgt in der Schlussbetrachtung.

## 2. Ziele der Arbeit

In dieser Arbeit wird versucht, ein Managementsystem darzustellen, das sich konsequent an den Anforderungen der maghrebinischen Kultur orientiert. Dabei wird angenommen, dass ein soziales System (z. B. ein Unternehmen) gegründet wird, um diese Anforderungen zu erfüllen. Somit werden seine Politik (Zielsetzung), Planung, Organisation und sein Potenzial so gestaltet, dass diese ausschließlich die kulturellen Anforderungen erfüllen. Das Ziel dieser Annahme besteht darin, das Managementsystem als Produkt der maghrebinischen Kultur in einer möglichst reinen Form, d.h. möglichst frei vom Einfluss „kulturneutraler“ und universaler Faktoren (z.B. betriebswirtschaftlicher Zielsetzungen) darzustellen. Das primäre Ziel dieser Arbeit wäre somit erreicht, wenn sie ein klares Bild davon vermitteln könnte, wie ein echtes kulturadäquates maghrebinisches Management aussehen sollte.

Dieses kulturadäquate Managementsystem soll den maghrebinischen Managern eine umfassende und genaue Betrachtung der eventuellen Folgen ermöglichen, die eine weitgehende Orientierung an der Kultur bei der Auswahl der Unternehmensstrategien und der Gestaltung der Organisationsstruk-

---

<sup>2</sup> Vgl. Moussa, F. (1988), S. 149, Lacoste, Y. (1995), S. 45 ff.

<sup>3</sup> Das arabische Wort „Al Maghreb“ bedeutet auf Arabisch „der Westen“ und steht als Gegenstück zum „Al Maschrek (der Osten)“. Das Wort „Maschrek“ bezieht sich auf die Länder des mittleren Ostens.

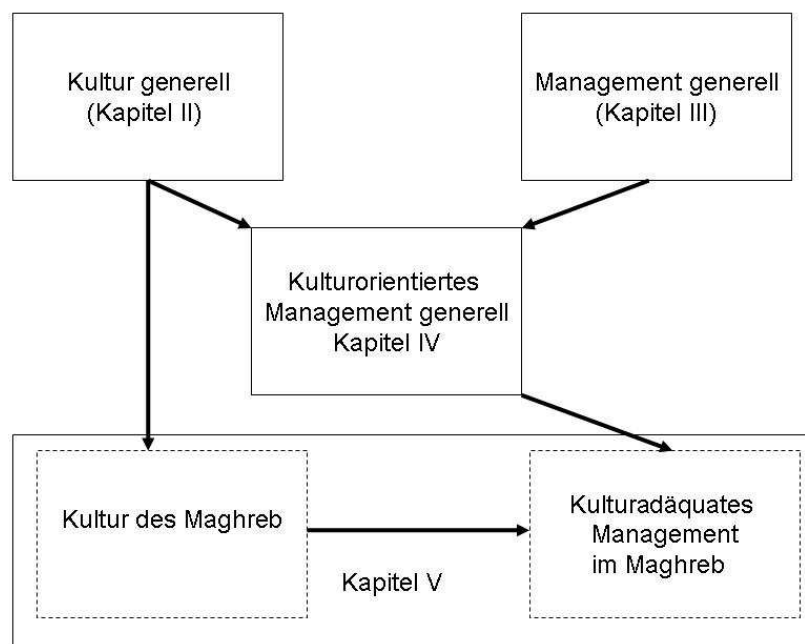
<sup>4</sup> Vgl. Alili, R. (1995), 128 ff., Roth, A. (1995), S. 156 ff.

tur nach sich ziehen kann. Somit können die Quellen von Missmanagement als auch die Erfolgspotenziale offen- gelegt werden, welche die maghrebinische Kultur beinhalten könnte. Und dadurch könnte eine wertvolle Grundlage für eine gezielte Forschung entstehen, welche die Nutzung kulturbedingter Erfolgsfaktoren bzw. die Vermeidung kulturbedingter Fehlerquellen zum Gegenstand hat. Die Darstellung einer Soll-Kultur des Managements kann allgemein eine alternative Perspektive öffnen, aus der die Beziehung zwischen Management und Kultur betrachtet werden kann. Diese Perspektive ist die der Kultur. In der Tat werden Strategien und Strukturen in der betriebswirtschaftlich orientierten Literatur des internationalen Managements oft überwiegend vom Standpunkt der wirtschaftlichen Effizienz aus betrachtet bzw. erklärt. Dabei wird meistens von der Frage ausgegangen, was ein Unternehmen berücksichtigen sollte, um möglichst hohe Gewinne auf einem bestimmten ausländischen Markt zu erzielen. Demzufolge werden die kulturellen Besonderheiten der verschiedenen Länder insoweit betrachtet, wie sie für das Unternehmensergebnis eindeutig und unmittelbar relevant sind. Diese Betrachtung hat selbstverständlich ihre Begründung. Die Betriebswirtschaftslehre soll ja theoretisch begründete Methoden zur Erreichung wirtschaftlicher Zwecke bereitstellen und daher soll sie auch die Sachverhalte in erster Linie aus der Sicht der wirtschaftlichen Effizienz betrachten. Will man aber eine umfassende Untersuchung der Beziehung zwischen Kultur und Management anstreben, ist es notwendig, das Thema aus der Perspektive der Kultur zu betrachten. Dabei soll man den kulturellen Werten der sozialen Umwelt dieselbe Bedeutung beimessen wie den Werten des sozialen Systems, das Objekt der Gestaltung ist. Auf diese Weise kann man die Beziehung zwischen Kultur und Management aus zwei verschiedenen Blickwinkeln betrachten und somit einen umfassenderen Einblick in dieses Thema gewinnen. Das sollte schließlich eine genauere Behandlung der Frage ermöglichen, inwieweit das Management sich an der Kultur orientieren soll.

### **3. Aufbau der Arbeit**

Diese Arbeit gliedert sich neben einer Einleitung und einer Schlussbetrachtung in vier Kapiteln (Darst. 1). Kapitel II beinhaltet die kulturtheoretischen Grundlagen auf denen diese Arbeit aufbaut. Zunächst muss der für diese Arbeit grundlegende Kulturbegriff deutlich definiert werden. In der Literatur sind viele Definitionen anzutreffen. Daher ist es wichtig, um die Verständlichkeit der hier dargestellten Ideen zu sichern, eine Definition zu finden, welche den Anforderungen der vorliegenden Arbeit gerecht werden kann. Des Weiteren soll die Frage behandelt werden, wie sich die Kulturen voneinander unterscheiden. Es müssen allgemeine Unterscheidungsmerkmale festgestellt werden,

anhand derer Kulturen beschrieben und mit einander verglichen werden können. Viele Autoren haben versucht, die Unterschiede zwischen den verschiedenen Kulturen in wissenschaftlichen Modellen zusammenzufassen. In dieser Arbeit werden die Modelle von Hofstede, Trompenaars, Kluckhohn/ Strodbeck, und Laurent zur Beschreibung und zum Vergleich von Kulturen dargestellt. Es wird schließlich versucht ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszustellen und die Dimensionen herauszuarbeiten, die später dazu dienen sollen, die maghrebinische Kultur zu beschreiben. Kapitel III befasst sich mit den Grundlagen des Managements. Das Management wird hier als ein System dargestellt, das aus den Elementen: Politik, Planung, Organisation und Potential bzw. Personal besteht. Diese Definition des Managements wird in dieser Arbeit übernommen, weil sie eine detaillierte und systematische Untersuchung der Beziehung zwischen Kultur und Management erlaubt. Man kann nämlich leichter eventuelle Beziehungen zwischen Management und Kultur herausfinden, wenn die beiden Untersuchungsobjekte als Systeme mit klar von voneinander abgegrenzten Elementen und internen Beziehungen dargestellt werden.



### **Darstellung 1: Aufbau der Arbeit**

Quelle: eigene Darstellung

Im Kapitel IV soll zunächst auf die Beziehung zwischen Management und Kultur eingegangen werden. Es soll dabei erklärt werden, welche Relevanz die Kultur für die Gestaltung produktiver sozialer

Systeme haben kann. Des Weiteren wird der Frage nachgegangen, was ein kulturadäquates Management ist und welche Formen die Orientierung des Managements an der Kultur annehmen kann. Schließlich wird versucht, eventuelle plausible Verknüpfungen zwischen den Elementen des Managementsystems und den Elementen des Kultursystems herauszufinden. Diese Verknüpfungen sollen Ansatzpunkte für die Gestaltung eines kulturadäquaten Managements liefern.

Im Kapitel V werden die in den früheren Kapiteln dargelegten Kenntnisse am Beispiel der maghrebinischen Kultur angewendet werden. In einem ersten Schritt (Abschnitte 8-9) wird die maghrebinische Kultur anhand der im Kapitel II herausgearbeiteten Kulturdimensionen dargestellt. Dann wird in einem weiteren Schritt ein Managementsystem gebildet, das den Anforderungen dieser Kultur gerecht werden soll. Dabei sollen die im Kapitel IV herausgefundenen allgemeinen Beziehungen zwischen Kultur und Management als Grundlage dienen.

In jedem Abschnitt wird die kulturelle Situation dargestellt, von der man bei der Gestaltung des behandelten Managementbereichs ausgehen soll. Dabei geht es darum, diejenigen kulturellen Dimensionen am Beispiel der maghrebinischen Kultur zu beschreiben, welche plausible Verknüpfungen zum untersuchten Managementelement aufweisen können. Aus diesen Dimensionen werden Anforderungen abgeleitet, die erfüllt werden sollen. Ausgehend von diesen Anforderungen wird schließlich das Managementelement (bzw. der behandelte Managementbereich) gestaltet. Dabei werden auch Varianten aus der Managementpraxis vorgeschlagen, die für die beschriebene Situation passend sind.

In der Schlussbetrachtung wird versucht, gewisse in dieser Arbeit vorgeschlagene kulturadäquate Gestaltungsalternativen bezüglich ihrer Folgen für die Leistung eines Unternehmens zu beurteilen. Dabei konzentriert sich die Beurteilung vor allem auf die Managementbereiche, die bei einer Orientierung an der maghrebinischen Kultur auffallende Besonderheiten aufweisen können.

Dadurch wird versucht, sowohl die positiven als auch die negativen Folgen aufzuführen, die man bei einer absoluten Kulturorientierung des Managements für die Leistung eines Unternehmens erwarten kann, und schließlich die eventuellen Grenzen festzustellen, innerhalb derer, sich das Management an der Kultur orientieren sollte.

## II. Kulturtheoretische Grundlagen

### 1. Der allgemeine Kulturbegriff

Kultur ist ein oft verwendetes Wort, aber es ist durchaus nicht immer klar, was damit gemeint ist. Schon seit vielen Jahren versuchen Wissenschaftler aus verschiedenen Disziplinen, eine nähere und präzisere Definition des Kulturbegriffes zu erlangen. Im Laufe eines endlosen Suchprozesses<sup>5</sup> wurde Kultur mehrfach interpretiert und gedeutet. Zum Beispiel haben Alfred Kroeber und Clyde Kluckhohn 1952 in ihrem Buch „Culture: a critical review of concepts and definitions“ fast 170 Definitionen von Kultur gesammelt<sup>6</sup>.

Die Kultur ist in verschiedenen Humanwissenschaften als Untersuchungsobjekt vertreten. Um deren Begriff zu erklären kann man deshalb nicht umhin, die unterschiedlichen Richtungen verschiedener Sozialwissenschaften bzw. der Soziologie, der Anthropologie und der Ethnologie zu betrachten.

Der Kulturbegriff wird vorwiegend in den Bereichen der Ethnologie und Anthropologie angewendet. Aus Sicht der Ethnologie bzw. der Völkerkunde ist Kultur „die Summe der materiellen und ideellen Errungenschaften einzelner menschlicher Gruppierungen, ihrer Techniken, ihrer Werkzeuge und ihrer sonstigen Artefakte, ihres Wissens um Naturzusammenhänge, ihrer internalisierten Werte und auch ihrer Sinndeutungen“<sup>7</sup>. Demnach stellt Kultur also die Gesamtheit materieller und immaterieller gewachsener Merkmale einer Menschengruppe dar. In der Anthropologie gibt es keine einzige, sondern viele verschiedene Definitionen. Kluckhohn und Kelly unterschieden sie noch zwei Hauptgruppen: Die erste Gruppe fasst alle Definitionen zusammen, welche Kultur als „explanatory concept“<sup>8</sup> betrachten. Das bedeutet, dass Kultur als die Menge historisch gewachsener selektiver Prozesse dargestellt wird, welche die menschlichen Reaktionen auf eigene Antriebe und externe Anregungen lenken als „those historically created selective processes which channel men's reactions both to internal or external stimuli“<sup>9</sup>. Die zweite Gruppe definiert Kultur als „descriptive concept“<sup>10</sup>. Damit meinen die Autoren „all those historically created designs for living, explicit and implicit, rational, irrational, and nonrational, which exist at any given time as potential guides for the behavior of men“

---

<sup>5</sup> Vgl. Apfelthaler, G. (1999), S. 28 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Kroeber, A./ Kluckhohn, C. (1952), S. 43 ff.

<sup>7</sup> Vgl. Kohl, K. H. (2000), S. 132.

<sup>8</sup> Vgl. Kluckhohn, C./ Kelly, W. H. (1945), S. 84 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Kluckhohn, C./ Kelly, W. H. (1945), S. 84.

<sup>10</sup> Vgl. Kluckhohn, C./ Kelly, W. H. (1945), S. 96 ff.



<sup>11</sup>. Demnach ist Kultur ein historisch abgeleitetes System von expliziten und impliziten Lebensmustern, welche allen Mitgliedern einer Gruppe gemeinsam zu sein scheinen.

Die Soziologie betrachtet die weltanschauliche Orientierung und Werte als den Kern einer Kultur. Die sich hieraus entwickelnden Verhaltensmuster, Normen, Rollen und Traditionen werden im Laufe der Sozialisation von den nachwachsenden Individuen gelernt und von ihnen weitervermittelt<sup>12</sup>. In einer anderen unscharfen aber umfassenderen Definition, die sowohl in der Soziologie als auch in der Ethnologie anzutreffen ist, wird Kultur als das soziale Erbe einer Gesellschaft aufgefasst. Sie wird weiterhin in materielle und immaterielle Kultur unterteilt. Unter der immateriellen Kultur versteht man das in einer Gesellschaft vorhandene gesamte Wissen, sowie alle Glaubensvorstellungen, Bräuche, Sitten und Normen. Mit der materiellen Kultur werden das überlieferte Problemlösungspotenzial und die technische Ausrüstung einer Gesellschaft<sup>13</sup> gemeint.

Aufgrund der Omnipräsenz der Kultur in den verschiedenen Humanwissenschaften wird in der Literatur mit einer Vielzahl verschiedener Kulturbegriffe gearbeitet. Die Verwirrung um eine eindeutige Definition wird umso größer, je mehr sich die Wissenschaft des Begriffes angenommen hat. Dazu äußerten sich Ajiferuke und Boddewyn zutreffend., indem sie die Lage wie folgt zusammenfassten: „Culture is one of those terms that defy a single all-purpose definition, and there are almost as many meanings of ‚culture‘ as people using the term.“<sup>14</sup>. So stellt der Kulturbegriff demnach eine unüberwindbare Herausforderung dar, wenn es um die Suche nach einer eindeutigen Definition geht. Allerdings darf diese Erkenntnis nicht so verstanden werden, dass auf eine Erklärung des Kulturbegriffes verzichtet werden sollte. Es ist zwar unmöglich, eine allgemeingültige Definition auf der theoretischen Ebene zu finden, aber es ist möglich den Kulturbegriff ausreichend nach den Anforderungen und Zielsetzungen einer bestimmten wissenschaftlichen Untersuchung zu erklären. Das bedeutet, den Kulturbegriff aus einer speziellen Perspektive zu erläutern, „deren definitorischen Qualitäten und Erkenntnismöglichkeiten sich letztlich in ihrer Anwendung am jeweiligen Untersuchungsgegenstand erweisen“<sup>15</sup>

Als Grundlage für diese Arbeit gilt hauptsächlich die häufig in der Managementliteratur verwendete Definition, die vom niederländischen Anthropologen Geert Hofstede stammt. In dieser Definition vergleicht er die Kultur mit einer „mental Software“<sup>16</sup>. Genau so wie der Computer einer Pro-

---

<sup>11</sup> Vgl. Kluckhohn, C./Kelly, W.H. (1945), S. 97.

<sup>12</sup> Vgl. Hillman, K. H./ Hartfiel, G. (1994), S. 461.

<sup>13</sup> o. V (1981), Herder Lexikon, Ethnologie, S. 85.

<sup>14</sup> Vgl. Ajiferuke, M./ Boddewyn, J. (1970), S. 154.

<sup>15</sup> Vgl. Kaschuba, W. (2003), S. 123.

<sup>16</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 3

grammierung unterworfen ist, die seine Handlungen vorbestimmt, erlebt jedes Mitglied einer gegebenen Gemeinschaft oder Gruppe auch eine „mentale Programmierung“ in Form von Denk-, Fühl- und Handlungsmustern, entsprechend derer er sich voraussichtlich folgerichtig verhalten wird<sup>17</sup>. Der Unterschied zwischen dem Menschen und dem Computer besteht darin, dass der Mensch vermag, grundsätzlich von seinen mentalen Programmen abzuweichen und auf eine neue kreative und unerwartete Art und Weise zu reagieren<sup>18</sup>.

Somit ist Kultur eine kollektive Lenkung der Gesinnung, die zur Unterscheidung der Mitglieder verschiedener Menschengruppen führt. Sie besteht vor allem aus den grundlegenden Werten, welche ihre Angehörige miteinander teilen<sup>19</sup>.

Werte verkörpern innerhalb einer Kultur Vorstellungen darüber, wie bestimmte Aspekte des Lebens (z.B. das Denken, der Ausdruck von Gefühlen, das Verhalten, etc.) sein sollten oder zu sein haben. Diese Vorstellungen werden ab frühester Kindheit unbewusst aufgenommen. Daher sind sie schwer oder nur langsam veränderbar. Diese Kulturstandards lassen sich direkt an dem Verhalten der Mitglieder eines Kulturkreises erkennen. Die Hauptfunktion der Wertevorstellungen besteht darin, den Menschen in einem bestimmten kulturellen Kontext „typische Orientierungsmaßstäbe des Wahrnehmens, Denken und Handelns“<sup>20</sup> zu geben. Sie ermöglichen ihnen somit zu entscheiden, welches Verhalten als normal, typisch oder noch akzeptabel anzusehen ist bzw. welche Verhaltensweisen abzulehnen sind.

Zusammengefasst ist Kultur im Rahmen dieser Arbeit ein System von Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, das von einem Kollektiv von Menschen verinnerlicht wird und dieses von anderen Kollektiven unterscheidet. Diese Definition deutet gleichzeitig an, dass eine bestimmte Kultur nur genau einer Menschengruppe zugeordnet ist und diese klar von anderen Menschengruppen differenziert.<sup>21</sup> So können die Angehörigen verschiedener Kulturkreise auf ähnliche Situationen wie z.B. bei ihrer Vorgehensweise zur Lösung von Problemen sowie der Wahrnehmung und Einschätzung von Unsicherheiten im gesamten Umfeld ganz unterschiedlich reagieren.

Außerdem wird Kultur wie schon erwähnt unbewusst durch das natürliche familiäre und soziale Umfeld im Zuge der Enkulturation<sup>22</sup> bzw. der kulturellen Sozialisation erlernt und von Generation zu

---

<sup>17</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 2 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 3.

<sup>19</sup> Vgl. Hofstede, G. (1992), S. 304, Mead, R. (2000), S. 4.

<sup>20</sup> Vgl. Thomas, A. (1991), S. 5.

<sup>21</sup> Vgl. Hofstede, G. (1992), S. 304, Hofstede, G. (2001), S. 4, Mead, R. (2000), 4 f.

<sup>22</sup> Vgl. Reinhold G. u.a. (1991), S. 129. Unter der Enkulturation wird in der Soziologie und in der Kultur-anthropologie, den Teil der Sozialisation verstanden, „der sowohl bewusste als auch unbewusste Lernprozesse beinhaltet, in deren Verlauf eine Person die kulturellen Überlieferungen (z.B. Sprache, Wertvorstel-

Generation weitergegeben. Somit ist die Kulturangehörigkeit nicht etwa genetisch verankert, sondern wird besonders in den sehr frühen Lebensjahren geprägt.<sup>23</sup> Obwohl der Mensch seinen eigenen Eintritt in die entsprechende Kulturgruppe nicht bewusst wahrnimmt, wird er doch schon jetzt bezüglich seines späteren Verhaltens und seiner Weltanschauung maßgeblich beeinflusst<sup>24</sup>.

Trompenaars bezeichnet die Kultur als wichtiges Lebenselement, mit dem die jeweiligen Kulturangehörigen „leben und atmen“<sup>25</sup>. Die Kultur ist somit Ausdruck der eigenen Herkunft, der spezifischen Normen und Werte. Kultur ist kaum veränderbar. Ein solcher Veränderungsprozess vollzieht sich sehr langsam und unbewusst. Die Voraussetzung für eine Veränderung wird erst geschaffen, indem das Überleben einer Kultur in Gefahr gerät.

Aus diesen Ausführungen wird deutlich, dass Kulturen das menschliche Handeln bestimmen. Trompenaars macht aber gleichzeitig deutlich, dass Kultur keineswegs gleichbedeutend mit der identischen Auffassung aller Menschen innerhalb dieses Kulturkreises über Normen, Werte und Annahmen ist. Kultur bezeichnet vielmehr den „Regelfall“ einer Gemeinschaft, der die Meinungen und Wahrnehmungen des Durchschnittsangehörigen widerspiegelt<sup>26</sup>. Die Unterscheidung zwischen verschiedenartigen Kulturen hängt dann wieder von den Grenzen ab, die den Spielräumen einer Norm als Regelfall gesetzt werden.

---

lungen, Verhaltensmuster und Leitbilder) einer Gesellschaft (bzw. einer Subgesellschaft) verinnerlicht und damit zu deren Mitglied wird“

<sup>23</sup> Vgl. Mead, R. (2000), S. 7.

<sup>24</sup> Vgl. Mead, R. (2000), S. 8.

<sup>25</sup> Vgl. Trompenaars, F. (1993), S. 37.

<sup>26</sup> Vgl. Trompenaars, F. (1993), S. 43.

## **2. Unterscheidungsmerkmale der Kulturen**

### **2.1. Einführung**

Der erste Teil der theoretischen Grundlagen dieser Arbeit hat sich mit der Frage auseinandergesetzt, was Kultur ist. Die Notwendigkeit der Behandlung dieser Frage ergibt sich aus der Tatsache, dass es unmöglich ist, eine spezifische Kultur zu beschreiben, ohne vorher klarzustellen, was der Kulturbegriff bedeutet.

Eine weitere mit der Kultur verbundene Frage, welcher in diesem Zusammenhang eine hohe Bedeutung zugemessen werden sollte, ist die Frage, wie sich Kulturen voneinander unterscheiden.

Um eine Kultur als spezifisch bezeichnen zu können, sollte ihre Besonderheiten gegenüber anderen Kulturen hervorgehoben werden. Das bedeutet also, dass ein Vergleich zu anderen Kulturen nötig ist, um herauszustellen, was eine Kultur von den anderen unterscheidet.

Ein Vergleich benötigt meistens aber auch Kriterien, anhand derer er vorgenommen werden kann. Viele Autoren haben sich mit der Frage beschäftigt, was Kulturen voneinander unterscheidet und haben im Rahmen Ihrer Forschungen verschiedene Kriterien festgestellt, aufgrund derer Kulturen voneinander abgegrenzt werden können.

In diesem Teil der vorliegenden Arbeit werden verschiedene wissenschaftliche Modelle besprochen, welche solche Merkmale zur Unterscheidung zwischen den verschiedenen Kulturen darstellen.

Da es äußerst schwierig ist, von der Allgemeingültigkeit eines dieser Modelle ohne weiteres auszugehen, kann man sich nicht auf die Ergebnisse eines einzigen Modells verlassen, um alle grundlegenden Besonderheiten einer speziellen Kultur umfassend darstellen zu können.

Deshalb werden in dieser Arbeit verschiedene Modelle einander gegenüber gestellt, um aus ihnen eine Reihe von Unterscheidungskriterien herauszuarbeiten, welche die wichtigsten Aspekte zur Darstellung einer speziellen Kultur bzw. zu ihrer Abgrenzung von anderen Kulturen umfassen. Diese werden sodann zur Herumzeichnung der maghrebinischen Kultur herangezogen.

## 2.2. Die kulturellen Dimensionen nach Hofstede

Der niederländische Anthropologe Geert Hofstede griff 1984 das Thema der internationalen Unterschiede in verschiedenen Bereichen des organisationalen Verhaltens auf, indem er insgesamt etwa 117000 Manager und Angestellte von IBM aus 66 Ländern zu ihrer Managementauffassung und Verhaltensweise befragte. Bei der Auswertung dieser Studien ergaben sich große Unterschiede, die sich laut Hofstede durch die Unterschiede zwischen den einzelnen Nationalkulturen erklären lassen<sup>27</sup>.

Hofstedes Untersuchungen bezogen sich auf mit der Arbeit verbundene Wertevorstellungen und Haltungen und zählt zu den umfassendsten Untersuchungen von Nationalkulturen ihrer Art.

Aus den Ergebnissen der IBM Studie entwickelte Hofstede in einem ersten Schritt ein Modell aus insgesamt vier Dimensionen, die er den ermittelten Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Berufsgruppen zuordnete.<sup>28</sup> Danach erweiterte Hofstede im späteren Verlauf seiner Studienforschung das Modell um eine fünfte Dimension. Das Modell von Hofstede besteht insgesamt also aus fünf Dimensionen:

- a) Akzeptanz ungleicher Machtstrukturen
- b) Individualismus/Kollektivismus
- c) Maskulinität / Femininität
- d) Vermeidung von Unsicherheit
- e) Langfristige /kurzfristige Orientierung“ - bzw. „konfuzianische Dynamik“

Die ersten vier Punkte beziehen sich direkt auf die IBM Studie und sind häufig in der Literatur zu treffen. Die Dimension langfristige/kurzfristige Orientierung, auch Konfuzianische Dynamik<sup>29</sup> genannt kam, später hinzu, um das Modell zu ergänzen. Im Folgenden werden die verschiedenen Dimensionen ausführlich dargestellt<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Vgl. Thieme, W. M. (2000), S. 156.

<sup>28</sup> Vgl. Thieme, W. M. (2000), S. 156 f., Adler, N. J. (2002), S. 52.

<sup>29</sup> Diese Dimension stammt eigentlich nicht von Hofstede, sondern von Michael Bond, einem kanadischen Forscher, der lange Zeit im Fernosten gelebt hat. Bond wurde bei der Erstellung des Fragebogens für seine Untersuchung von chinesischen Studenten und Soziologen assistiert. Daher wird diese Dimension „konfuzianische Dynamik“ bezeichnet, was auf den fernöstlichen Charakter der Studie von M. Bond und der Werten dieser Dimension hinweist, Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 230 f.

<sup>30</sup> Vgl. Adler, N. J. (2002), S. 52.

### 2.2.1. Akzeptanz ungleicher Machtstrukturen, Machtdistanz :

Dieser Teil der Untersuchungen von Hofstede widmete sich dem Thema der Ungleichheit in Bezug auf die Verteilung von Macht. Diese ungleiche Verteilung kann mit verschiedenen Faktoren begründet werden. Die Macht kann unterschiedlich z.B. aufgrund der entsprechenden ungleichen Verteilung von intellektuellen und physischen Fähigkeiten zwischen den Mitgliedern einer Gruppe verteilt werden. Außerdem kann aber auch der seit der Geburt zugeschriebener Stand der Menschen als Grundlage für eine ungleiche Verteilung von Machtbefugnissen dienen<sup>31</sup>.

Diese Dimension reflektiert die Akzeptanzbereitschaft solcher ungleich verteilten Machtverhältnisse durch weniger machtbefugte Mitglieder einer Organisation. Die Arbeit von Hofstede in Bezug auf die Machtdistanz knüpft an die Untersuchungen des niederländischen Sozialpsychologen Mauk Mulder<sup>32</sup>. In seinem Buch „the daily Power game“ hat Mulder die Hypothese formuliert, dass in einem sozialen System die mit wenig Macht ausgestatteten Personen versuchen, die Machtdistanz zwischen ihnen und den ihnen machtmäßig überlegenen Personen zu reduzieren. Letztere versuchen im Gegenteil diese Distanz zu bewahren oder sogar zu vergrößern<sup>33</sup>. Im Rahmen dieser Untersuchung hat Mulder die Machtdistanz als „the degree of inequality in power between a less powerful Individual (I) and a more power Other (O), in which I and O belong to the same (loosely or tightly knit) social system“<sup>34</sup> definiert. Demnach ist unter Machtdistanz das Ausmaß der Ungleichheit zwischen unterschiedlich machtbefugten Mitgliedern eines sozialen Systems zu verstehen. Diese Distanz ist emotionaler Natur und charakterisiert vor allem die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten wie Hofstede in Bezug auf ein soziales System definiert: „Machtdistanz drückt die emotionale Distanz aus, die zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten herrscht“<sup>35</sup>.

Hofstede beschränkt sich nicht nur auf die Mikroebene der Organisation, sondern überträgt diese Definition auf die größere Staat/Einwohner-Ebene, indem er die Machtdistanz wie folgt interpretiert “ Machtdistanz kann also definiert werden als das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist“<sup>36</sup>. Menschen aus Ländern mit hoher Machtdistanz glauben, dass Macht und Autorität Gegebenheiten des Lebens sind. Den Mitgliedern derartiger Kulturen wird bewusst und unbe-

---

<sup>31</sup> Auf diesen Punkt wird später in der Darstellung von den Untersuchungen von Trompenaars über den zugeschriebenen und errungenen Status zurückgekommen.

<sup>32</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 27.

<sup>33</sup> Vgl. Mulder, M. (1977), S. 3 ff.

<sup>34</sup> Mulder, M. (1977), S. 90.

<sup>35</sup> Mulder, M. (1977), S. 90.

<sup>36</sup> Hofstede, G. (2001), S. 33.

wusst anerzogen, dass die Individuen einer Gesellschaft nicht gleich sind und dass jedes Individuum nur seinen rechtmäßigen Stand beanspruchen kann. Es herrscht also eine soziale Hierarchie vor, welche die Ungleichheit institutionalisiert<sup>37</sup>. Im Gegenteil versuchen die Mitglieder einer Gesellschaft mit geringer Machtdistanz diese Distanz zu minimieren. Jedes Individuum hat Recht auf Macht und keiner ist davon ausgeschlossen, sie auszuüben<sup>38</sup>.

Hofstede hat versucht die Machtdistanz quantitativ zu erfassen, indem er einen Machtdistanzindex berechnete. Zur Ermittlung dieser Größe fragte er die Mitarbeiter von IBM in Bezug auf

- die Konfliktscheue der Mitarbeiter bzw. deren Ängstlichkeit gegenüber Vorgesetzten, wenn es darum geht, denen zu widersprechen und die eigene Meinung auszudrücken
- die Beurteilung des Entscheidungsverhaltens des Vorgesetzten, ob er in diesem Zusammenhang autokratisch oder patriarchalisch handelt oder ob er dabei eine ganz andere Richtung vertritt
- und die Präferenzen der Mitarbeiter in Bezug auf das Entscheidungsverhalten ihrer Vorgesetzten.<sup>39</sup>

Nach der Auswertung der Ergebnisse ergab sich der Machtdistanzindex (MDI). Je höher dieser Index für ein Land ist, desto höher ist die Machtdistanz in der in ihm herrschenden Kultur

In Ländern mit hohem Machtdistanzindex z.B. Indien, Philippinen, Afrika, Singapur Griechenland und Polen erfahren Personen in Führungspositionen einen hohen Respekt<sup>40</sup>. Diese Akzeptanz der ungleich verteilten Machtstrukturen führt zu einer Unabhängigkeit von Untergebenen zu ihren Vorgesetzten bzw. von den Einwohnern eines Staats zu ihren Entscheidungsträgern. Innerhalb der Organisationen solcher Länder gelten Vorgesetzte als die alleinigen Entscheidungsträger und werden als solche von den andern Mitgliedern respektiert<sup>41</sup>.

In den Ländern mit einem geringen Machtdistanzindex wie z.B. Dänemark, USA, Österreich und Finnland<sup>42</sup> nehmen Titel und Formalitäten einen geringen Stellenwert ein. Hierarchien werden als zweckdienliche Einrichtungen angesehen. Demzufolge ist die Unabhängigkeit der Untergebenen von ihren Vorgesetzten begrenzt und stattdessen gibt es „eine Interdependenz zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem. Die emotionale Distanz zwischen ihnen ist gering: für den Mitarbeiter ist der Vorge-

---

<sup>37</sup> Vgl. Samovar, L. A./ Porter, R. E (2004), S. 65.

<sup>38</sup> Vgl. Samovar, L. A./ Porter, R. E (2004), S. 66.

<sup>39</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 28 f.

<sup>40</sup> Vgl. Adler, N. J. (2002), S. 56 f., Samovar, L. A./ Porter, R. E. (2004), S. 65.

<sup>41</sup> Vgl. Mead, R. (2000), S. 37.

<sup>42</sup> Vgl. Adler, N. J. (2002), S. 57, Samovar, L. A./ Porter, R. E. (2004), S. 66.

setzte immer ansprechbar, und er traut es sich auch, ihm zu widersprechen“.<sup>43</sup> Dementsprechend wird innerhalb von Organisationen ein konsultativer und kooperativer Arbeitsstil bevorzugt und eine gelegentliche Uneinigkeit mit dem Vorgesetzten wird nicht gescheut.<sup>44</sup>

### **2.2.2. Individualismus/ Kollektivismus**

Die Differenzierung in Kulturen, die vom Kollektivismus bzw. Individualismus geprägt sind, gibt an, inwieweit sich die Mitglieder einer Gesellschaft als ein Teil von dieser Gesellschaft bzw. als unabhängig empfinden. Dabei besteht der Hauptunterschied in der Betonung der individuellen Interessen seitens der Mitglieder individualistisch geprägter Gesellschaften und in einer Überordnung der Gruppeninteressen von der Seite der Mitglieder kollektivistischer Gesellschaften<sup>45</sup>. An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass obwohl Individualismus und Kollektivismus als unabhängige und gegensätzliche Richtungen dargestellt werden, das nicht ausschließt, dass in jeder Gesellschaft und sogar bei jeder Person gleichzeitig sowohl kollektivistische Werte als auch individualistische Werte vorhanden sind<sup>46</sup>.

In kollektivistischen Gesellschaften herrscht ein „Wir-Gefühl“, das schon in der frühen Kindheit in der Familie erlernt wird. Es wird zwischen der Eigengruppe (Familie, Klans, Organisationen) und der Fremdgruppe (der Rest der Gesellschaft) stark differenziert. Ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl prägt die Mitglieder der Eigengruppe. Diese Gruppe definiert die Standards, denen sich das Individuum anpassen soll. Jedes Mitglied fühlt sich ihr zur Loyalität verpflichtet. Als Gegenleistung bietet ihm die Gruppe „den einzigen sicheren Schutz gegen die Gefahren des Lebens“<sup>47</sup>. Die Familie stellt in diesem Zusammenhang eine besonders einflussreiche Gruppe dar. In den kollektivistischen Gesellschaften wie z.B. in Pakistan, Kolumbien, Venezuela, Taiwan, Peru und einem großen Teil Afrikas, leben die Menschen in verbreiteten Familien. Es herrscht eine starke emotionale Bindung zwischen den Verwandten vor und es gibt viele gemeinsame Ziele, so dass die Kooperation innerhalb der Familie selbstverständlich ist.<sup>48</sup> Als Gegenteil definieren sich die Angehörigen individualistischer Gesellschaften als unabhängige Individuen, die ausschließlich sich selbst verpflichtet sind. Weiterhin impliziert die individualistische Kulturform einen sehr lockeren und unverbindlichen Umgang mit sozialen Bindungen, da die Menschen sich eher auf sich und ihren engsten Familienkreis kon-

---

<sup>43</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 32.

<sup>44</sup> Vgl. Mead, R. (2000), S. 36.

<sup>45</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 65, Erez, M./ Earley, C. P. (1993), S. 77 f.

<sup>46</sup> Vgl. Samovar, L. A./ Porter, R. E. (2004), S. 59, Brislin, R. W. (1993), S. 47.

<sup>47</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 65.

<sup>48</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 65, Samovar, L. A./ Porter, R. E. (2004), S. 61.



zentrieren.<sup>49</sup> Die Selbstverwirklichung eines jeden Individuums stellt eines der höchsten Ziele einer individualistischen Gesellschaft dar<sup>50</sup>. Die individualistischen Gesellschaften sind eher durch Wettbewerb als Kooperation gekennzeichnet. Die individuellen Interessen haben Vorrang vor den Gruppeninteressen. Jedes Individuum hat das Recht darauf, eine eigne Meinung zu vertreten. Eigeninitiative und individuelle Leistungen stehen im Vordergrund und individuelle Entscheidungen werden bevorzugt<sup>51</sup>. Nach den Untersuchungen von Hofstede sind die USA, Australien, Großbritannien Kanada, die Niederlande und Neuseeland Länder mit stark individualistisch geprägter Kultur<sup>52</sup>. Über den Individualismus in den USA hat sich schon 1835 Alexis de Tocqueville in seinem Buch „Über die Demokratie in Amerika“ geäußert. Er bezeichnet den Individualismus als „eine überlegte und friedliche Anschauung, die jedem Staatsbürger geneigt macht, sich von der Masse zu isolieren und sich mit seiner Familie und seinen Freunden abseits zu halten“<sup>53</sup>. So verlässt der Mensch nach Tocqueville die große Gesellschaft und konzentriert sich auf sich selbst und seine enge Verwandtschaft. Die Unterschiede zwischen kollektivistischen und individualistischen Gesellschaften bezüglich der Erwartungen an die Arbeit, wurden im Rahmen der Untersuchungen von Hofstede festgestellt, indem man die Mitarbeiter nach den wichtigsten Voraussetzungen gefragt hat, welche für sie ein idealer Arbeitsplatz erfüllen sollte. Mit den individualistischen Pol korrelierten folgende Antworten am stärksten: persönliche Zeit; Freiheit und Herausforderung. Für den kollektivistischen Pol wurde eine starke Korrelation zu folgenden Antworten festgestellt: Fortbildung, Physische Bedingungen und Anwendung der Fertigkeiten.<sup>54</sup>

Dieser Unterschied in den Ergebnissen bei den beiden Polen reflektiert die Natur der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern in beiden Richtungen dieser kulturellen Dimension. Individualistische Menschen betonen die Unabhängigkeit von der Firma, indem sie solche Werte wie Freiheit und persönliche Zeit in den Vordergrund stellen. Die Vorliebe für Herausforderungen spiegelt die Tendenz zur Selbstverwirklichung wider. Kollektivistische Menschen interessieren sich eher für die Leistungen, welche das Unternehmen anbieten kann. Die Unabhängigkeit vom Unternehmen wird damit unterstrichen. Das Unternehmen ist hier als Eigengruppe angesehen. Man ist ihm

---

<sup>49</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 66; Adler, N. J (2002), S. 53.

<sup>50</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 65.

<sup>51</sup> Vgl. Samovar, L. A./ Porter, R. E (2004), S. 60.

<sup>52</sup> Vgl. Samovar, L. A./ Porter, R. E (2004), S. 59.

<sup>53</sup> Vgl. Tocqueville, de, A. (1956), S. 147.

<sup>54</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 67 f.

zur Loyalität verpflichtet und erwartet von ihm als Gegenleistung Fortbildungschancen, günstige Arbeitsbedingungen und die Möglichkeit der Anwendung der Fertigkeiten.<sup>55</sup>

Zur Quantifizierung dieser kulturellen Eigenschaft hat Hofstede einen Individualismusindex (IDV) eingeführt. Je höher dieser Index ist, desto individualistischer ist eine Gesellschaft geprägt.<sup>56</sup> Der Individualismusindex korreliert negativ mit dem Machtdistanzindex.<sup>57</sup> Länder mit einem hohen Machtdistanzindex weisen meistens einen niedrigen Individualismusindex auf und umgekehrt. Dieses Ergebnis wurde in der späteren Studie von Schwartz bestätigt<sup>58</sup>. Demnach korreliert die mit der Macht verbundene Dimension „Hierarchie“<sup>59</sup> positiv mit dem Kollektivismus und negativ mit dem Individualismus.<sup>60</sup> Diese Korrelation kann dadurch erklärt werden, dass die Wir-Gruppe in kollektivistischen Gesellschaften meistens von einem Oberhaupt geführt wird. Solche Personen sind mit viel Macht versehen und üben meistens eine starke moralische Autorität aus. Aufgrund ihrer Abhängigkeit von der Eigengruppe fühlen sich die Mitglieder auch abhängig von diesen mächtigen Personen. Solche Machtfiguren existieren bei individualistischen Gesellschaften nicht, da das Individuum sowieso eher unabhängig von jeglicher Art von Gruppen ist oder nur sehr lockere Beziehungen unterhält.<sup>61</sup> De Tocqueville erklärt den Zusammenhang zwischen Individualismus bzw. Kollektivismus und andererseits Patriarchalismus bzw. Machtverteilung am Beispiel der aristokratischen und der demokratischen Gesellschaften. So haben die aristokratischen Gesellschaften, die sich durch eine stark geprägte soziale Hierarchie charakterisieren, „die Wirkung, jeden Menschen mit einigen seiner Mitbürger eng zu verknüpfen“<sup>62</sup>. Jeder Bürger findet jemanden über sich bzw. eine Machtfigur oder einen Patriarchen, dessen Schutz er benötigt und jemandem unter sich, dem er zur Unterstützung verpflichtet ist und außerdem wird die Familie über alles geschätzt. Im Gegenteil dazu wird in demokratischen Gesellschaften, „... die Hingabe an einen einzelnen Menschen seltener. Das Band menschlicher Gefühle dehnt sich und wird locker“<sup>63</sup>, De Tocqueville erklärt den Individualismus als das Resultat der Annäherung der sozialen Klassen, die dafür sorgt, dass Menschen sich gleichgültig und

---

<sup>55</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 68.

<sup>56</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 69.

<sup>57</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 72.

<sup>58</sup> Schwartz behandelt die kulturellen Werte, welche Hofstede unter der Dimension Individualismus/Kollektivismus beschreibt, unter der Dimension Autonomie/ Konservatismus. Mit Konservatismus wird die mit dem Kollektivismus verbundene konservative Einbettung in die Gruppe gemeint. Die Autonomie wird aber mit dem Individualismus assoziiert. Vgl. Schwartz, S. H. (1994), S. 95.

<sup>59</sup> Vgl. Schwartz, S. H. (1994), S. 96.

<sup>60</sup> Vgl. Schwartz, S. H. (1994), S. 103.

<sup>61</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 74.

<sup>62</sup> Tocqueville, A. de (1956), S. 147.

<sup>63</sup> Tocqueville, A. de (1956), S. 148.

sogar fremd werden. Das Individuum braucht keine Machtfiguren und ist unabhängig, so dass es sich nur sich selbst verpflichtet fühlt.<sup>64</sup>

### **2.2.3. Maskulinität und Femininität**

Die Maskulinität kennzeichnet nach Hofstede „eine Gesellschaft, in der die Rollen der Geschlechter klar voneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein. Frauen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen“<sup>65</sup>. Demnach steht das Streben nach Geld, Statussymbolen und anderen materiellen Sachen sowie die Anerkennung und machtgesteuerte Behauptung in der Gruppe im Mittelpunkt der Zielvorstellung der Mitglieder maskuliner Gesellschaften.<sup>66</sup> In Gesellschaften mit dieser Ausprägung sind die Rollen der Geschlechter stark differenziert. Männer dominieren das tägliche Leben der Gesellschaft, Frauen sollen sich in Feinfühligkeit und Bescheidenheit üben, d.h. eher eine hintergründige Rolle einnehmen. „Femininität kennzeichnet eine Gesellschaft, in der sich die Rollen der Geschlechter überschneiden; sowohl Frauen als auch Männer sollten bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen“<sup>67</sup>. Demzufolge umfasst die Femininität die Betonung der zwischenmenschlichen Beziehungen, das Interesse an anderen Menschen und die Qualität des Arbeitslebens.<sup>68</sup>

Im Rahmen seiner Untersuchung hat Hofstede die Mitarbeiter von IBM gefragt, welche Faktoren für sie bei einer ideellen Arbeit am wichtigsten sind. Dabei kam er bei der Auswertung der Ergebnisse auf zwei Dimensionen, die hier schon besprochene Dimension „Individualismus und Kollektivismus“ und die Dimension „Maskulinität und Femininität“.

Bei den maskulinen Gesellschaften waren die Kriterien „Einkommen“, „Anerkennung“, „Beförderung“ und „Herausforderung“ auffällige Charakteristika. Bei femininen Gesellschaften wurde eher auf die Kriterien „Gutes Arbeitsverhältnis zum Vorgesetzten“, „Zusammenarbeit“, „Umgebung“ und „Sicherheit des Arbeitsplatzes“ Wert gelegt<sup>69</sup>. Diese unterschiedliche Werteorientierungen in den Ergebnissen zeigen, dass die Mitglieder maskuliner Gesellschaften den Karriereerfolg gemessen an materiellen Kriterien wie dem Einkommen betonen, während für feminine Gesellschaften eher die

---

<sup>64</sup> Vgl. Tocqueville, A. de (1956), S. 147 f.

<sup>65</sup> Hofstede, G. (2001), S. 115.

<sup>66</sup> Vgl. Mead, R. (2000), S. 40.

<sup>67</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 115.

<sup>68</sup> Vgl. Mead, R. (2001) S.40, Luthans, F. (2001), S. 56.

<sup>69</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 113 f.

Qualität des Arbeitsplatzes gemessen an immateriellen Kriterien wie dem „guten Verhältnis zum Vorgesetzten“ im Vordergrund steht.<sup>70</sup>

Für diese Dimension wurde ein Maskulinitätsindex (MAS) eingeführt<sup>71</sup>. Dieser Index nimmt von den femininen zu den maskulinen Ländern bei beiden Geschlechtern zu. Allerdings ist zu bemerken, dass er bei Männern überproportional zunimmt.

In maskulinen Gesellschaften wie z.B. Japan, Irland, Griechenland, Italien, Mexiko<sup>72</sup> ist eine weitgehende Ergebnisorientierung in den Organisationen festzustellen. Geletkanycz vergleicht feminine und maskuline Gesellschaften in diesem Zusammenhang wie folgt:

„Unlike feminine cultures, wherein the maintenance of stable and nurturing interpersonal ties are given a high propriety, masculine cultures place strong emphasis on results. In short the task on hand is key, taking precedent over social relations“<sup>73</sup>, So konzentriert sich man in den maskulinen Gesellschaften vor allem auf die Aufgabe und ihre erfolgreichen Ausführung. Die Arbeit wird nach dem Prinzip der Gerechtigkeit honoriert d.h. jeder wird „nach seiner Leistung belohnt“.<sup>74</sup>

Im Gegensatz wird man in femininen Gesellschaften wie z.B. Schweden, Norwegen, Finnland, Dänemark und den Niederlanden<sup>75</sup> nach dem Prinzip der Gleichheit honoriert, d.h. „jeder wird entsprechend seinen Bedürfnissen belohnt“.<sup>76</sup> Soziale Beziehungen stehen in solchen Gesellschaften im Vordergrund.

## **2.2.4. Unsicherheitsvermeidung**

Diese Dimension befasst sich mit der Toleranz der Gesellschaft hinsichtlich der Ungewissheit. Sie beschreibt das Ausmaß, in dem sich Mitglieder einer Kultur durch unklare oder vieldeutige Situationen beeinträchtigt fühlen und inwieweit sie bereit sind, Risiken einzugehen, ohne direkte Sicherheit zu erleben. Im Vordergrund steht hier die Reduzierung der Unsicherheit und die Vermeidung risikobehafteter Situationen<sup>77</sup>.

---

<sup>70</sup> Vgl. Adler, N. J. (2002), S. 61.

<sup>71</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 116.

<sup>72</sup> Vgl. Samovar, L. A./ Porter, R. E (2004), S. 66.

<sup>73</sup> Vgl. Geletkanycz, M. (1997), S. 620.

<sup>74</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 132.

<sup>75</sup> Vgl. Samovar, L. A./ Porter, R. E (2004), S. 67.

<sup>76</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 132.

<sup>77</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 158, Hofstede, G. (1992), S. 310.

Wie bei den andern Dimensionen hat Hofstede auch hier versucht diese kulturelle Eigenschaft zu quantifizieren, indem er einen Unsicherheitsvermeidungsindex (UVI) eingeführt hat<sup>78</sup>.

Die Fragestellung zur Feststellung dieses Indexes betraf:

- Die Häufigkeit von Nervositäts- und Anspannungsgefühlen bei der Arbeit
- Die Bereitschaft zur Übertretung von Regeln, wenn das dem Interesse der Firma diene
- die Schätzung der Arbeitsdauer bei IBM. (Von Maximum 2 Jahre bis lebenslange Beschäftigung)<sup>79</sup>

Hofstede vermutet, „dass alle drei Fragen Ausdruck des Niveaus der Angst sind, die in einer bestimmten Gesellschaft angesichts einer ungewissen Zukunft herrscht“.<sup>80</sup>

Er verbindet die strenge Orientierung an den Regeln und das Streben nach langfristigen Karrieren bei demselben Arbeitgeber mit dem Versuch, die Ungewissheit zu vermeiden. Deshalb kam Hofstede auf die folgende Definition für die Unsicherheitsvermeidung „Der Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen“.<sup>81</sup>

Kulturen mit einem hohen Unsicherheitsvermeidungsindex versuchen durch strenge Regeln, Sicherheitsmaßnahmen und auf einer philosophischen Ebene das Auftreten von unstrukturierten Situationen auf ein Mindestmaß zu beschränken. Als unstrukturiert wird eine neuartige, unbekannte, überraschende und vom Normalen abweichende Situation bezeichnet.<sup>82</sup>

Allgemein scheint das Aufstellen von formell geltenden Regeln für die in einem risikoscheuen kulturellen Kontext operierenden Organisationen sinnvoll zu sein, denn das Einhalten der Vorschriften befriedigt das emotionale Bedürfnis der Menschen nach formellen Strukturen. Das Bedürfnis nach Regeln in einer Kultur mit starker Unsicherheitsvermeidung ist daher emotionaler Natur. Als Beispiele für Länder mit einem hohen Unsicherheitsvermeidungsindex kann man Portugal, Griechenland, Peru, Belgien und Japan nennen<sup>83</sup>. Ganz im Gegenteil scheint es „in Ländern mit schwacher Unsicherheitsvermeidung eher einen emotionalen Widerwillen gegen formelle Regeln zu geben“.<sup>84</sup>

In Ländern mit einem niedrigen Unsicherheitsvermeidungsindex wie z.B. Schweden, Dänemark, Irland, Finnland und den Niederlanden akzeptieren Menschen die Ungewissheit als Teil des Lebens. Man fühlt sich nicht von abweichenden Meinungen bedroht. Im Allgemeinen wird in Ländern mit einer

---

<sup>78</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 156.

<sup>79</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 157.

<sup>80</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 158.

<sup>81</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 158.

<sup>82</sup> Vgl. Hofstede, G. (1992), S. 309 f.

<sup>83</sup> Vgl. Samovar, L. A./ Porter, R. E. (2004), S. 64.

<sup>84</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 172.

niedrigen Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung das außergewöhnliche Denken und Verhalten toleriert<sup>85</sup>.

Hofstede's Ergebnisse zeigen weiterhin, dass zwischen den Dimensionen „Unsicherheitsvermeidung“ und „Akzeptanz ungleicher Machtstrukturen“ ein direkter Zusammenhang besteht.<sup>86</sup> Mitarbeiter in Ländern mit hoher Akzeptanz ungleicher Machtstrukturen und niedriger Unsicherheitsvermeidung wie z.B. Indien oder Indonesien sehen ihre Organisation eher als eine traditionelle Familie an. Der Vorgesetzte beschützt die Untergebenen wie das Familienoberhaupt sowohl physisch als auch ökonomisch. Im Gegenzug dazu wird von den „Familienmitgliedern“ absolute Loyalität verlangt.<sup>87</sup>

Diese Dimension kann eine bedeutende Rolle für die Innovationsbereitschaft und -fähigkeit innerhalb einer Gesellschaft spielen. Aus wirtschaftlicher Perspektive kann man diesen Einfluss der Unsicherheitsvermeidung an der Anzahl der neu gegründeten Unternehmen zur Umsetzung innovativer Ideen erkennen. Im Ergebnis eines durch das Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2005 durchgeführten Innovationsbenchmarks belegten die USA den ersten Platz. Somit verfügen laut dieser Studie Erfinder und Gründer von neuen Unternehmen in den USA über die günstigsten Rahmenbedingungen zur Durchsetzung ihrer Ideen<sup>88</sup>

Zur Erklärung dieses Ergebnisses wurde unter anderem die hohe Risikobereitschaft der Amerikaner erwähnt. Die USA sind nach der Studie von Hofstede als ein Land mit einem sehr niedrigen Unsicherheitsvermeidungsindex zu betrachten. Eine solche Risikobereitschaft bzw. eine geringe Angst vor dem Ungewissen kann man daran erkennen, dass sich nur 33% der Amerikaner nicht bereit erklären, ein Unternehmen zu gründen, wenn die Gefahr besteht, dass es scheitert<sup>89</sup>. Zum Beispiel zwischen Mitte 2000 und Ende 2004 gründeten 11% der Amerikaner im Alter von 18 bis 64 Jahre neue Unternehmen<sup>90</sup>. Eine hohe Vermeidung von Unsicherheiten kann auch auf die Innovationsfähigkeit hemmend wirken, indem sie eine starke Regulierung nach sich zieht. In den Ländern mit geringer Unsicherheitsvermeidung wie den USA dauert die Anmeldeprozedur von neuen Unternehmen nur fünf Tage und in Dänemark sogar nur 4 Tage.<sup>91</sup> In Deutschland, das eher einen hohen Unsicherheitsvermeidungsindex aufweist, dauert die Gründung eines neuen Unternehmens 45 Tage, da Fragen der Sozialversicherung der Mitarbeiter und anderer gesetzliche Bestimmungen vorher behandelt werden müssen. Eine weitere Hürde für die Innovationsbereitschaft besteht in der starken Regulie-

---

<sup>85</sup> Vgl. Samovar, L. A./ Porter, R. E. (2004), S. 64.

<sup>86</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 199 ff.

<sup>87</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 204.

<sup>88</sup> Vgl. Hülskamp, N./ Koppel, O. (2005), S. 16 Online-Dokument [Stand: 11.10.2007], o.V. (2005), S. 4.

<sup>89</sup> Vgl. o.V. (2005), S. 5.

<sup>90</sup> Vgl. o.V. (2005), S. 5.

<sup>91</sup> Vgl. Hülskamp, N./ Koppel, O. (2005), S. 10 Online-Dokument [Stand: 11.10.2007], o.V. (2005), S. 5.

rung der Produktmärkte, die auch ihrerseits eine Unsicherheit bei den Unternehmen in Bezug auf die Marktfähigkeit ihrer neuen Produkte schaffen kann<sup>92</sup>. Das Ergebnis dieses Benchmarkingtests ist also nicht nur auf den Ideenreichtum in den verschiedenen Ländern zurückzuführen, sondern es spielen eher die kulturellen Unterschiede insbesondere in Bezug auf Risikobereitschaft und Unsicherheitsvermeidung eine bedeutende Rolle, indem sie andere soziale Rahmenbedingungen wie die Gesetzgebung beeinflussen.

### **2.2.5. Langfristige /kurzfristige Orientierung**

Diese fünfte Dimension wurde in einer Studie mit Studenten aus 23 Ländern entdeckt. Sie beschreibt die Bereitschaft verschiedener Kulturen, Arbeitsethik und den Respekt vor der eigenen Tradition in das Arbeitsleben zu integrieren. Sowohl die positiven als auch die negativen Werte dieser Studie sind schon in den Lehren von Konfuzius zu finden. Diese Dimension wird daher auch häufig als Konfuzianische Dynamik bezeichnet.<sup>93</sup> Die Bezeichnung langfristige bzw. kurzfristige Orientierung ist auf Hofstede zurückzuführen, da er die Werte der langfristigen Orientierung als zukunftsorientiert auffasst. Die Werte der kurzfristigen Orientierung betrachtet er eher als gegenwartsorientiert oder sogar als vergangenheitsorientiert<sup>94</sup>.

Als Merkmale der langfristigen Orientierung von Kulturen können folgende Punkte betrachtet werden

- Ausdauer bzw. Beharrlichkeit in der Verfolgung von Zielen
- statusorientierte Rangordnungen
- Respekt und Einhaltung dieser Rangordnungen
- Sparsamkeit reflektiert in einer hohen Sparquote und hohen Investitionstätigkeiten und
- deutliches Schamgefühl bei den Mitgliedern

Dagegen charakterisieren folgende Merkmale Kulturen mit einer kurzfristigen Orientierung

- persönliche Standhaftigkeit und Stabilität
- Wahrung des Gesichts
- Respekt gegenüber der Tradition und

---

<sup>92</sup> Vgl. Hülkamp, N./ Koppel, O. (2005), S. 8 Online-Dokument [Stand: 11.10.2007].

<sup>93</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 235 ff.

<sup>94</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 237, Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 720.

- Erwidern von Gruß, Gefälligkeiten und Geschenken bzw. die Erfüllung sozialer Obliegenheiten<sup>95</sup>

In Ländern mit langfristiger Orientierung wie China, Hongkong, Taiwan, Japan und Südkorea wird der Schwerpunkt auf den Erhalt und die Wahrung statusorientierter Beziehungsstrukturen gelegt. In den Organisationen sind Mitarbeiter anzutreffen, die eine starke Arbeitsethik in ihrem Verhalten reflektieren und welche ihren Arbeitgebern großen Respekt erweisen. Langfristige Ziele treten in dieser Art von Kulturen in den Vordergrund aller Überlegungen. In Gesellschaften mit kurzfristiger Orientierung wie z.B. Großbritannien, den USA, Kanada und den Philippinen, wird wenig Wert auf den Status gelegt. Man interessiert sich eher für kurzfristige Ergebnisse und trachtet nach der unmittelbaren Befriedigung eigener Bedürfnisse.<sup>96</sup>

## **2.3. Die Kulturdimensionen von Kluckhohn und Strodtbeck**

Das von Kluckhohn und Strodtbeck 1961 entwickelte komparative Modell der kulturellen Orientierungen war der Ausgangspunkt für viele spätere kulturvergleichende Studien<sup>97</sup> (z.B. das Modell von Trompenaars). Kernaussage dieses Modells ist, dass die Angehörige einer bestimmten Gruppe ähnliche bzw. gleich bleibende Werteorientierungen in Bezug auf ihre Annahmen zu ihrer Umwelt und zu den anderen Menschen aufweisen.

Das Modell unterscheidet sechs grundsätzliche Orientierungen in Bezug auf verschiedene Fragen des menschlichen Lebens.

### **2.3.1. Die Wahrnehmung der Natur des Menschen**

Die Natur des Menschen wird aus zwei Perspektiven betrachtet: Eine statische und eine dynamische Perspektive. Aus statischer Perspektive wird der Mensch in den verschiedenen Kulturen entweder als „gut“, oder als „schlecht“ oder als eine Mischung aus den beiden Eigenschaften betrachtet. Aus der dynamischen Perspektive unterscheiden sich die Kulturen hinsichtlich ihrer Annahmen über die Veränderlichkeit des Menschen. Manche Kulturen sind der Ansicht, dass der Mensch von einer dieser Extrempositionen zur anderen gelangen kann. Bei den „optimistischen“ Kulturen glaubt man, dass

---

<sup>95</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 237, Kutschker, M./Schmid, S. (2005), S. 720.

<sup>96</sup> Vgl. Samovar, L. A./ Porter, R. E. (2004), S. 68.

<sup>97</sup> Vgl. Mead, R. (2000), S. 23.



Menschen sich immer zum Guten entwickeln können, auch wenn sie sich in der Vergangenheit als böse erwiesen haben. Andere Kulturen glauben hingegen, dass Menschen für immer einer dieser Extrempositionen bleiben<sup>98</sup>. Sie sind also entweder gut oder böse und sie verändern sich nie.

Solche Annahmen über die Natur des Menschen werden durch verschiedene Verhaltensweisen von Menschen reflektiert. Manche Kulturen gehen von der Grundannahme aus, dass alle Menschen ehrlich und vertrauenswürdig seien. Bei anderen Kulturen herrscht hingegen eine pessimistische Grundeinstellung zur Natur des Menschen vor und die zwischenmenschlichen Beziehungen werden von extremer Vorsicht und Misstrauen geprägt. In diesem Zusammenhang wird zwischen Vertrauens- und Misstrauensgesellschaften gesprochen.<sup>99</sup>

Der amerikanische Soziologe F. Fukuyama verbindet das Vorhandensein eines Sozialkapitals in einer Gesellschaft mit dem Ausmaß an Vertrauen zwischen deren Mitgliedern. So wird unter Sozialkapital die Bereitschaft und die Fähigkeit von Menschen zusammenzuarbeiten verstanden. Diese Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit hängen nicht nur von materiellen Faktoren ab, sondern auch von Werten und Normen, welche die Zusammenarbeit fördern. Aus dieser Perspektive wird das Sozialkapital also als ein kulturelles Phänomen betrachtet. Eine Gesellschaft verfügt über Sozialkapital, wenn dort eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens herrscht<sup>100</sup>.

### **2.3.2. Die Beziehung zur Natur**

Menschen unterscheiden sich auch in Bezug auf ihre Beziehungen zu Natur. Manche Kulturen verhalten sich dominant gegenüber der Natur. Als Beispiel für dieses dominante Verhalten kann der Einsatz erheblicher Ressourcen für die Eroberung des Weltraums durch die NASA erwähnt werden. Eine solche Einstellung spiegelt sich in der Managementpraxis wieder. So sind Planung und Kontrolle als sehr wichtige Elemente zu betrachten, welche die Beeinflussung der Natur durch den Mensch ausdrücken.

Manche Völker hingegen streben Harmonie mit der Natur an und versuchen Konflikte mit ihr zu vermeiden. Als Beispiel sind asiatische Kulturen zu erwähnen.

Andere Völker unterwerfen sich der Natur. In solchen Kulturen herrscht eher eine fatalistische Einstellung zum Leben. Der Mensch kann nicht viel tun, um Erfolg zu erreichen oder Katastrophen zu

---

<sup>98</sup> Vgl. Kluckhohn, F. R./ Strodtbeck, F. L. (1961), S. 11 f.

<sup>99</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 697.

<sup>100</sup> Vgl. Fukuyama, F. (1995), S. 25.

vermeiden<sup>101</sup>. Erfolg oder Misserfolg werden von einer höheren Instanz (bei den drei großen monotheistischen Religionen von Gott<sup>102</sup>) entschieden und egal, was der Mensch macht, muss er am Ende das Urteil dieser Instanz akzeptieren und sich ihrem Willen unterwerfen<sup>103</sup>.

		Present	
		Unfree	Free
Future	Unfree	Total Fatalism	Boethian Fatalism
	Free	Situational Fatalism	Freewill

#### **Darstellung 2: Fatalismus und Willensfreiheit, Darstellung der Alternativen**

Quelle: Grint, R. (1995), Management, a sociological Introduction, 1995., S. 217

Grint differenziert die Orientierung zwischen dem freien Willen und dem Fatalismus in vier Kategorien (Darst. 1). Die erste Kategorie ist der totale Fatalismus, bei dem man glaubt, nichts tun zu können, um die eigene Zukunft oder Gegenwart zu beeinflussen. Die zweite Kategorie ist der situationsbezogene Fatalismus, bei dem man denkt, keine Handlungsalternativen in der Gegenwart zu haben, aber ohne an eine Prädestination bezüglich der Zukunft zu glauben. Die dritte Kategorie ist ein auf die Zukunft bezogener Fatalismus. Damit ist der Glaube an die Prädestination gemeint. Der Mensch ist grundsätzlich frei bei seinen Entscheidungen und demzufolge allein für seine Taten und ihre Konsequenzen verantwortlich. Die Frage, wie der Mensch für seine Taten verantwortlich gemacht werden kann, wenn die Zukunft schon von Gott vorherbestimmt ist, wird damit beantwortet, dass Gott weiß, welche Entscheidungen der Mensch treffen wird, aber das bedeutet nicht, dass er für den Mensch entscheidet. Der Mensch hat also die Kontrolle über seine Gegenwart und kann aktiv auf sie wirken. Diese Richtung wird von der antiken christlichen Philosophie am Beispiel des Hauptwerks vom

<sup>101</sup> Vgl. Kluckhohn, F. R./ Strodtbeck, F. L (1961), S. 13.

<sup>102</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 689.

<sup>103</sup> Vgl. Mead, R. (2000), S. 24.

Boethius „Trost der Philosophie“ vertreten. Die vierte Kategorie ist der freie Wille, wie er in der modernen westlichen Philosophie zum Beispiel von Sartre vertreten wird. Der Mensch ist bei seinen Entscheidungen völlig frei und kann über seine Zukunft auch völlig allein bestimmen. Man glaubt in diesem Fall also nicht an die von den drei Monotheismen vertretene Prädestination<sup>104</sup>.

### **2.3.3. Die Beziehung zu den Menschen**

Hier werden Kulturen in kollektivistische und individualistische Kulturen unterschieden. Angehörige individualistischer Kulturen sind meistens auf sich selbst bezogen. Ihre eigene persönlichen Charakteristika, Leistungspotential und Status stehen im Vordergrund. Die Maximierung des eigenen Nutzens in Form von Schaffung und Nutzung von Chancen und die Optimierung der eigenen Fähigkeiten, wird fast als eine moralische Verpflichtung angesehen<sup>105</sup>. Im Gegensatz definieren sich die Angehörigen kollektivistischer Kulturen als Bestandteil einer Gruppe, deren gemeinsame Ziele und Interessen im Vordergrund stehen<sup>106</sup>.

### **2.3.4. Die Modalitäten der Aktivität**

Kluckhohn und Strodbeck unterscheiden hier drei Orientierungen in Bezug auf die menschliche Aktivität: Handeln (doing), Sein oder Dasein (being) und die Zwischenform des Werdens (Being-in-becoming)<sup>107</sup>.

In den handlungsorientierten Kulturen legt man großen Wert auf die erfolgreiche Ausführung der Aufgaben, die einem Menschen im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit oder in anderen Lebensbereichen zugewiesen werden. Solche Kulturen sind ergebnisorientiert. Hier zählen allein die von den Menschen erbrachten Leistungen. Dabei wird davon ausgegangen, dass Leistungen messbar sind und dass man anhand ihrer belohnt oder bestraft werden kann. Bei den daseinsorientierten Kulturen geht man davon aus, dass Leistungen nicht objektiv gemessen werden können, da viele externe, zufällige Faktoren dabei eine Rolle spielen können. In handlungsorientierten Gesellschaften werden die Mitar-

---

<sup>104</sup> Vgl. Grint, K. (1995), S. 214 ff. Es ist auch hier zu bemerken, dass diese Unterscheidung in vier Kategorien aus reiner statischer Perspektive stattfindet. Aus dynamischer Perspektive kann man immer die Frage stellen, ob der situationsbezogene Fatalismus nicht zu einem zukunftsbezogenen Fatalismus führt und sich damit schließlich zu einem totalen Fatalismus entwickelt.

<sup>105</sup> Vgl. Mead, R. (2000), S. 24.

<sup>106</sup> Vgl. Kluckhohn, F. R./ Strodbeck, F. L. (1961), S. 17 ff.

<sup>107</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 701.

beiter in Organisationen durch extrinsische (externe) Anreize motiviert, z. B. Beförderungen oder Gehaltserhöhungen. In daseinsorientierten Kulturen wird eher Wert auf die intrinsische Motivation gelegt. Das bedeutet: Mitarbeiter werden dazu bewegt, ihre Leistung aus innerem Antrieb heraus zu erbringen. Ein weiterer Unterschied ist auch im Planungsverhalten zu betrachten. Handlungsorientierte Gesellschaften legen einen großen Wert auf die Planung. In daseinsorientierten Kulturen wird die Nützlichkeit von Plänen infrage gestellt<sup>108</sup>.

Die Being-in Becoming-Orientierung versucht, ein Gleichgewicht zwischen dem Handeln und dem Dasein zu erreichen. Mit der Daseinsorientierung hat sie die Tatsache gemeinsam, dass sie den Menschen nicht nur auf seine Leistungen reduziert. Allerdings ist die Entwicklungsmöglichkeit (das Werden), welche die Daseinsorientierung vernachlässigt, bei der Being-in-Becoming von größter Bedeutung<sup>109</sup>.

Man soll an dieser Stelle auch auf den logischen Zusammenhang zwischen der Dimension der Beziehung zur Umwelt – im Sinne der Orientierung zwischen Fatalismus und freiem Willen – und der Aktivitätsorientierung in einer Gesellschaft hinweisen, der oft dazu führt, dass man auf eine Abgrenzung beider Kulturindikatoren verzichtet<sup>110</sup>. In der Tat kann die Aktivitätsorientierung als eine Folge der fatalistischen oder selbst bestimmenden Orientierung der Menschen erfasst werden<sup>111</sup>. Im Folgenden wird versucht, die kausalen Beziehungen zwischen den beiden Dimensionen anhand der Terminologie von Kluckhohn /Strodbeck und mithilfe der Klassifikation von Grint (vgl. S. 25) zu erläutern und systematisch zu ordnen.

Der Fatalismus wird in der Philosophie unter anderem auch als die Ethik der Passivität definiert<sup>112</sup>. Er liefert eine Legitimation für die Unterlassung des aktiven Handelns, indem er die Menschen sogar moralisch verpflichtet, ihre Grenzen und die Übermacht exogener Faktoren wie Zufall, Gotteswille oder Naturkräfte anzuerkennen. Demzufolge kann die *Daseinsorientierung* in ihrer extremen Form als logische Folge des *totalen Fatalismus* verstanden werden. Der Glaube, nichts bewirken zu können, hemmt die Handlungsbereitschaft der Menschen. Man versucht einfach für den Moment zu leben, ohne auf die Wirklichkeit aktiv zu reagieren. Im Gegensatz dazu bewegt der *Glaube an Selbst-*

---

<sup>108</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 702.

<sup>109</sup> Vgl. Kluckhohn, F. R./ Strodbeck, F. L. (1961), S. 15 ff.

<sup>110</sup> Vgl. Grint, K. (1995), S. 210, Wetzel, M. (2004), S. 101. So betrachtet Grint z.B. die Selbstbestimmung und den Fatalismus als extreme Aktivitätsvarianten. Und der Aktionismus bzw. die extreme Aktionsorientierung wird in der Literatur auch oft als Gegenteil von Fatalismus definiert.

<sup>111</sup> Vgl. Wetzel, M. (2004), S. 101 ff.

<sup>112</sup> Vgl. Wetzel, M. (2004), S. 101 ff. Der Aktionismus bzw. die extreme Form der Handlungsorientierung wird oft als das Gegenteil des Fatalismus definiert. Folglich wird er als die Ethik der Aktivität betrachtet. Um die in dieser Arbeit verfolgte Terminologie einzuhalten und Verwirrungen zu vermeiden, wird der Glaube an die Selbstbestimmung als die Ethik der Handlungsorientierung angesehen.

*bestimmung* die Menschen zum *aktiven Handeln* und in seiner extremen Form kann er sogar zum Aktionismus, d.h. zur radikalen Form der *Aktionsorientierung* führen. Man versucht in diesem Fall, die Wirklichkeit aktiv zu gestalten und sein eigenes Leben unter Kontrolle zu bringen. Die *Dimension des Werdens* (Being-in-becoming), die als Zwischenform der beiden extremen Positionen dargestellt wird, kann man mit den beiden Zwischenformen des Fatalismus, dem zukunfts- und dem situationsbezogenen Fatalismus, assoziieren. Dabei bewegt der *situationsbezogene Fatalismus* den Aktivitätsmodus in der *Gegenwart* eher in die Richtung des *Daseins*, während der *zukunftsbezogene Fatalismus* eher das Gleichgewicht in die Gegenwart zu Gunsten der *Aktionsorientierung* verschiebt<sup>113</sup>. Das kann man wie folgt erklären: Wenn man glaubt, dass die aktuelle Situation unter Kontrolle ist, steht auch zu erwarten, dass Handlungen zu ihrer Veränderung oder zu ihrer Aufrechterhaltung unternommen werden. Bei einer resignativen Einstellung gegenüber der aktuellen Situation ist zu erwarten, dass nicht viel aus freiem Willen unternommen wird. Das schließt aber keineswegs aus, dass man daran glaubt, dass sich die Situation durch neue Entwicklungen ändert, die neuen Handlungsmöglichkeiten mit sich bringen.<sup>114</sup>

### 2.3.5. Zeitorientierung

Es handelt sich bei dieser Dimension um den Unterschied zwischen den Kulturen in Bezug auf die Bedeutung, welche den verschiedenen Zeitabschnitten zugemessen wird. Es wird zwischen Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsorientierung unterschieden. Bei der Vergangenheitsorientierung werden Erfahrungen aus früheren Ereignissen eine besondere Wichtigkeit zugemessen. Außerdem müssen Handlungen und Maßnahmen stimmig mit der Tradition der Gesellschaft sein. Bei der Pla-

<sup>113</sup> In Bezug auf die Aktivitätsorientierung in der Zukunft sind selbstverständlich gegensätzliche Effekte zu erwarten. Während der situationsbezogene Fatalismus den Aktivitätsmodus in die Richtung des Handelns in der Zukunft bewegt, verschiebt der zukunftsbezogene Fatalismus das Gleichgewicht zu Gunsten einer Daseinsorientierung.

<sup>114</sup> Man kann hier auf das Beispiel zurückgreifen, das Grint anführt, um den Unterschied zwischen dem zukunftsbezogenen und dem situationsbezogenen Fatalismus zu veranschaulichen. Dabei beschreibt er die Situation eines Soldaten an der Front. Der Soldat glaubt, keine Alternative zu haben als in die Schlacht zu ziehen und zu kämpfen, aber er sieht den Tod nicht als eine unvermeidliche, zukünftige Folge der aktuellen Situation. Er handelt nicht aus eigenem Willen, indem er kämpft, aber er glaubt, dass er etwas tun kann, um zu überleben (z.B. indem er gut kämpft). Er fasst seinen Einsatz an der Front als unvermeidbares Schicksal auf, aber er entscheidet sich zu handeln, um zu überleben. Ein Soldat, der an eine Kontrolle über die eigene Situation glaubt, würde andere Alternativen neben dem Kampfeinsatz (wie z.B. desertieren oder die Befehle missachten oder eine Verletzung vorzutäuschen, etc.) in Betracht ziehen. Er glaubt aber dabei, dass sein Ziel nicht von ihm beeinflusst werden kann. Es gibt immerhin z.B. das Risiko, vor ein Militärgericht zu kommen. Er entscheidet über seinen Einsatz bzw. er wirkt aktiv auf die Entscheidung seines Einsatzes oder Nichteinsatzes, aber er erlebt die Konsequenzen als Schicksal Vgl. Grint, K. (1995), S. 219 ff.

nung von Unternehmensstrategien wird Wert auf die Kontinuität gelegt. So werden Erfahrungen aus der Vergangenheit in der Planung für die Zukunft berücksichtigt. Man lernt also von der Vergangenheit, um für die Zukunft zu planen. Europäische Unternehmen z.B. reflektieren in ihrem Verhalten die Vergangenheitsorientierung vieler Europäischer Gesellschaften. Die Gegenwartsorientierung legt vor allem Wert auf den aktuellen Zustand. Diese Einstellung zur Zeit erkennt man bei Unternehmen daran, dass der aktuelle Erfolg in den Vordergrund aller Überlegungen bei Entscheidungen und Maßnahmen tritt. Das ist der Fall bei US-amerikanischen Unternehmen. Bei Zukunftsorientierung wird eher auf langfristige Verhältnisse Wert gelegt. Dies drückt sich z.B. bei japanischen Unternehmen in Form langfristiger bzw. lebenslanger Arbeitbeziehungen aus.<sup>115</sup>

### **2.3.6. Raumorientierung**

Es wird hier zwischen einer privaten, einer öffentlichen Raumnutzung, sowie auch einer Mischform aus den beiden unterschieden. Bei manchen Kulturen wird Wert auf soziale Nähe und öffentliche Zusammenkünfte gelegt. Das drückt sich z.B. bei asiatischen Unternehmen in Form von Großraumbüros aus. Andere Kulturen (z.B. Deutschland<sup>116</sup>) hingegen betrachten den Respekt vor der Privatsphäre als höchstes Gebot.

## **2.4. Die kulturellen Dimensionen nach Trompenaars**

Nachdem die kulturellen Dimensionen Hofstede bereits lange als unumstößlich galten, war es jedoch an der Zeit, ein Klassifikationsschema zu schaffen, dass den mittlerweile veränderten Bedingungen im Wirtschaftsleben entsprach.

Der niederländische Managementforscher Fons Trompenaars führte aus diesem Grund 1993 eine Befragung von etwa 15000 Managern aus 28 Ländern durch. Ähnlich wie Hofstede entwickelte Trompenaars aus den Ergebnissen seiner Studien sieben verschiedene Dimensionen, deren unterschiedliche Ausprägungen er den einzelnen Kulturen zuordnete. Manche dieser Werteorientierungen weisen erhebliche Analogien zu den von Hofstede identifizierten Dimensionen auf. Manche andere eröffnen einigermaßen neue Perspektiven im Bereich des Vergleichs verschiedener Kulturen.

---

<sup>115</sup> Vgl. Kluckhohn F. R./ Strodtbeck, F. L. (1961), S. 13 ff, Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 700 f.

<sup>116</sup> Vgl. Mead, R. (2000), S. 25.

### 2.4.1. Universalismus vs. Partikularismus

Die erste Dimension von Trompenaars unterscheidet universalistische und partikularistische Kulturen. Kernsatz universalistischer Kulturen ist „was gut und was schlecht ist kann definiert werden und ist allgemeingültig“<sup>117</sup>. Universalisten sind der Auffassung, dass Regeln allgemeingültig und unter allen Umständen anzuwenden sind. Im Gegenteil zeigen die Partikularisten eine große Bereitschaft Ausnahmen von den Regeln zu machen. Trompenaars konzentriert sich bei der Untersuchung dieser kulturellen Eigenschaft auf die unterschiedlichen Prioritäten, welche die universalistische und die partikularistische Kulturen den zwischenmenschlichen Beziehungen zuordnen<sup>118</sup>. In partikularistischen Gesellschaften wie z.B. Venezuela, Südkorea, Russland oder China treten zwischenmenschliche Beziehungen und die sich daraus ergebenden Verpflichtungen in den Vordergrund aller Überlegungen. In universalistischen Kulturen wird eher Wert auf die Einhaltung von Gesetzen als auf die persönliche Verpflichtungen und Beziehungen. Als Beispiel für universalistische Kulturen könnte man die angelsächsischen Länder bzw. USA, Kanada und Großbritannien sowie auch die germanischen Länder bzw. Deutschland, Österreich und die Schweiz nennen<sup>119</sup>.

Die Unterschiede können beispielweise bei der Vertragsgestaltung deutlich gemacht werden. Universalistische Kulturen legen großen Wert auf umfangreiche Verträge mit strengen formalen Richtlinien. Im Gegensatz dazu werden in partikularistisch geprägten Ländern Verträge so grob wie möglich gestaltet. Persönliche Beziehungen bieten eine viel bessere Vertrauensgrundlage als schriftlich fixierte Verträge.<sup>120</sup>

Die Themen, welche Trompenaars in dieser Dimension behandelt, überschneiden sich mit den Themen der aus den Studien von Kluckhohn/Strodtbeck und Hofstede bekannten Dimensionen des Kollektivismus und der Unsicherheitsvermeidung. So kann die Überordnung der zwischenmenschlichen Beziehungen gegenüber den Gesetzen in Verbindung mit dem Kollektivismus in einer Gesellschaft gebracht werden. Die Loyalität gegenüber Freunden und Verwandten kann so stark sein, dass sie zur Relativierung von bestimmten Regeln führt. Die Gemeinsamkeit zwischen den Dimensionen Unsicherheitsvermeidung und Partikularismus/ Universalismus besteht darin, dass sie beide die Regelorientierung in einer Gesellschaft beeinflussen. Sowohl die Unsicherheitsvermeidung als auch der Uni-

---

<sup>117</sup> Vgl. Trompenaars, F. (1993), S. 21 f., S. 55, S. 66 f.

<sup>118</sup> Vgl. Trompenaars, F. (1993), S. 22.

<sup>119</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 730.

<sup>120</sup> Vgl. Trompenaars, F. (1993), S. 64.

versalismus begünstigen die Bildung von allgemeingültigen und streng einzuhaltenden Regeln<sup>121</sup>. Der Partikularismus als Gegenpol zum Universalismus, zeigt die Bereitschaft Ausnahmen bei der Anwendung von Regeln zu machen. Besonders wird der Fall betont, wenn die Anwendung von Regeln zum Nachteil von Menschen führt, zu denen einen eine persönliche Beziehung (Freundschaft oder Verwandtschaft) verbindet.

### **2.4.2. Kollektivismus/ Individualismus**

Die grundsätzliche Bedeutung dieser Dimension stimmt mit der von Hofstede überein. Trompenaars definiert den Unterschied zwischen beiden Ausrichtungen innerhalb der folgenden Fragestellung „Ist es wichtiger, sich zunächst auf den Einzelnen zu konzentrieren, der nach eigenem Willen und nach Gutdünken seinen Beitrag zum Kollektiv leistet, oder ist es wichtiger, zunächst an das Kollektiv zu denken, weil es sich aus vielen Einzelnen zusammensetzt?“<sup>122</sup>

Trompenaars stellt die Unterschiede zwischen kollektivistischen und individualistischen Kulturen an einem Dilemma dar. Entweder arbeitet man allein oder in einer Gruppe. Mit dieser Frage hängt auch die Frage zusammen, ob man sich auf sich selbst und auf eigene Interesse konzentriert oder ob man sich den Interessen der Eigengruppe unterordnet<sup>123</sup>.

### **2.4.3. Neutrale versus affektive Kulturen**

Das menschliche Verhalten beruht nicht nur auf rationalen Überlegungen, sondern wird gewissermaßen auch von Gefühlen geleitet. Diese Dimension drückt das Ausmaß aus, in dem die Gefühle in manchen Kulturen offen gezeigt werden können. Trompenaars stellt hier die folgende Frage „Soll die Natur unserer Interaktion von Objektivität und Vorurteilsfreiheit geprägt sein, oder wird auch der Ausdruck von Gefühlen toleriert?“<sup>124</sup> Dabei wird zwischen affektiven und neutralen Kulturen unterschieden. Affektive Kulturen sind durch den offenen und natürlichen Ausdruck ihrer Gefühle gekennzeichnet. Im Gegensatz dazu werden Emotionen bei neutralen Kulturen kontrolliert oder unterdrückt<sup>125</sup>. Bei Geschäftsbeziehungen zwischen Angehörigen dieser gegensätzlichen Kulturen kommt es oft zu Urteilen, die auf Ausdruck oder Kontrolle von Gefühlen beruhen. Während neutrale Partner

---

<sup>121</sup> Vgl. Trompenaars, F./ Hampden-Turner, C. (1995), S. 22.

<sup>122</sup> Vgl. Trompenaars, F. (1993), S. 22.

<sup>123</sup> Vgl. Trompenaars, F. (1993), S.78 ff., Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 731.

<sup>124</sup> Vgl. Trompenaars, F. (1993), S. 22.

<sup>125</sup> Vgl. Luthans, F. (2002), S. 59; Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 731.



oft als herzlos und kalt gelten, werden affektive Partner hingegen als unkontrolliert und unzuverlässig eingeschätzt<sup>126</sup>. Zu den affektiven Kulturen zählt Trompenaars viele Lateinische, Afrikanische und Arabische Länder. Als neutrale Kulturen bezeichnet er Japan und China sowie Mittel- und Nordeuropäische Länder<sup>127</sup>.

#### **2.4.4. Spezifische und diffuse Kulturen**

Bei dieser Kulturdimension handelt es sich um die kulturellen Unterschiede bezüglich der Trennung zwischen den verschiedenen Lebensbereichen (Arbeit, Familie und Freizeit). Dabei wird zwischen spezifischen und diffusen Kulturen unterschieden.

In spezifisch geprägten Kulturen wie z.B. in den westlichen Ländern wird zwischen beruflichen und privaten Beziehungen ganz klar getrennt. In diffusen Kulturen, wie z.B. in China, Venezuela, Indonesien wird zwischen den beiden Beziehungsebenen eher nicht unterschieden.<sup>128</sup> Es gibt die „Tendenz, dass jeder Lebensbereich und jeder Aspekt der Persönlichkeit alle anderen durchdringt.“<sup>129</sup>.

#### **2.4.5. Statuszuschreibung versus Statuserreichung**

In den verschiedenen Kulturen wird manchen Mitgliedern ein höherer Status als anderen verliehen. Bei dieser Dimension wird die Grundlage behandelt, auf der solche Ungleichheiten beruhen. Während einige Kulturen einen errungenen Status aufgrund erbrachter Leistungen gewähren, orientieren sich andere Kulturen eher nach Merkmalen wie Alter, Herkunft, Geschlecht, Beruf sowie gesellschaftliche Verbindungen und verleihen einen zugeschriebenen Status. Der errungene Status hat als Grundlage das Handeln, deshalb wird es auch als Leistungsstatus bezeichnet. Der zugeschriebene Status bezieht sich hingegen auf das Sein und wird meistens als das Ansehen bezeichnet.<sup>130</sup>

Die Analogie mit der Arbeit von Kluckhohn und Strodtbeck in Bezug auf die Modalitäten der Aktivität ist an dieser Stelle eindeutig zu erkennen.

---

<sup>126</sup> Vgl. Trompenaars, F. (1993), S. 105.

<sup>127</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 731.

<sup>128</sup> Vgl. Trompenaars, F. (1993), S. 22, S. 109 ff., Luthans, F. (2002), S. 59 f., Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 731.

<sup>129</sup> Vgl. Trompenaars, F. (1993), S. 109.

<sup>130</sup> Vgl. Trompenaars, F. (1993), S. 135.

#### 2.4.6. Zeitverständnis

In manchen Kulturen wird die Zeit als linear aufgefasst. Die Zeitabschnitte bzw. die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft werden isoliert betrachtet und nacheinander angeordnet. Demzufolge werden Aktivitäten sequentiell bzw. in einer zeitlichen Reihenfolge organisiert. Solche Kulturen bezeichnet Trompenaars als Kulturen mit sequentieller Zeitauffassung. Die Nutzung der Zeit wird in solchen Kulturen weitgehend geplant. Deshalb wurden in solchen Kulturen komplexe Planungsmethoden entwickelt. Andere Kulturen betrachten die Zeit als zirkulär. Nach der Ansicht solcher Kulturen verlaufen die Ereignisse des Lebens in Zyklen. Die Zeitabschnitte werden als interdependent angesehen. Ein solches Zeitverständnis wird als synchron bezeichnet<sup>131</sup>. In Kulturen mit synchroner Zeitauffassung werden Aktivitäten gleichzeitig unternommen<sup>132</sup>. Diese Unterscheidung der Kulturen in Bezug auf die Zeit findet man schon in den früheren Arbeiten der Anthropologen Edward und Mildred Hall. Hierbei war die Rede von monochronen und polychronen Zeitauffassungen<sup>133</sup>. Die Kulturen mit monochronem Zeitverständnis sind diejenige Kulturen, die Zeit als linear betrachten und ihre Aktivitäten sequentiell unternehmen, „one-thing-at-a-time“. Dagegen betrachten die polychronen Kulturen die Zeit als zirkulär und unternehmen verschiedene Aktivitäten in demselben Zeitpunkt. Außerdem unterscheidet Trompenaars zwischen vergangenheitsorientierten, gegenwartsorientierten und zukunftsorientierten Kulturen. Diese Unterscheidung bezieht sich auf die Bedeutung, die dem jeweiligen Zeitabschnitt zugemessen wird<sup>134</sup>. Eine ähnliche Differenzierung findet man in den Arbeiten von Kluckhohn und Strodtbeck und wurde bei der Beschreibung ihres Modells angeschnitten. Trompenaars hat versucht, in dieser Dimension beide Arbeiten, die von Kluckhohn und Strodtbeck einerseits und die von Hall und Hall in Bezug auf die Unterscheidung von Zeitverständnis in den verschiedenen Kulturen zusammenzufassen.

#### 2.4.7. Die Beziehung zwischen dem Menschen und der Umwelt

Trompenaars unterscheidet in dieser Dimension zwischen Kulturen, die sich dadurch charakterisieren, die Kontrolle über die Natur anzustreben und Kulturen, die sich der Natur

---

<sup>131</sup> Vgl. Trompenaars, F. (1993), S. 24, Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 732.

<sup>132</sup> Vgl. Trompenaars, F. (1993), S. 162 ff.

<sup>133</sup> Vgl. Hall, E. T./ Hall, M. R. (1985), S. 30 ff., Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 706 f.

<sup>134</sup> Vgl. Trompenaars, F. (1993), S. 23 f., Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 732.

unterwerfen<sup>135</sup>. Die Tendenz zur Kontrolle über die Natur überwiegt in vielen westlichen Ländern. Die Unterwerfung unter die Natur ist charakteristisch für asiatische Länder China, Japan, Singapur.<sup>136</sup> Auch diese Dimension ist in den Arbeiten von Kluckhohn und Strodtbeck zu finden und wurde in der Beschreibung ihres Modells thematisiert.

## **2.5. Das Modell von Laurent**

André Laurent beschäftigte sich 1983 in einer Forschungsarbeit mit dem Thema der Werteinstellungen hinsichtlich Macht und persönlicher Beziehungen. Objekt seiner Untersuchungen waren Manager aus Europa und den USA. 1998 erweiterte er seine Forschungen um Daten aus China, Indonesien und Japan<sup>137</sup>. Im Vergleich zu anderen kulturvergleichenden Studien, die sich mit dem Einfluss der Kultur auf der Makroebene eines Landes beschäftigten, konzentrierte sich Laurent in seinen Untersuchungen auf die kulturellen Einflüsse auf der Mikroebene der Organisation. Noch präziser betrachtet er das Management als einen Prozess, der stark von der Kultur beeinflusst werden kann. Der Einfluss erfolgt vor allem über die kulturbedingten Werteinstellungen der Manager. Laurent fasst die Unterschiede unter vier Hauptthemen: die Organisation als politisches System, die Organisation als System von Instanzen, die Organisation als Rollensystem und die Organisation als System von hierarchischen Beziehungen. Einen großen Teil der Ergebnisse von Laurent kann man durch die in dieser Arbeit schon aufgeführten kulturellen Unterscheidungsmerkmale wie z.B. die Dimensionen von Hofstede erklären. Einige interessante Ergebnisse aus den Untersuchungen von Laurent können hier ausgeführt werden.

### **2.5.1. Der Status im beruflichen und im Sozialen Sinn:**

Dieser Teil der Untersuchung widmete sich dem Thema der Übertragbarkeit des Managerstatus vom beruflichen auf das soziale Leben. Es ging um die Frage, inwieweit der Managerstatus seinem Inhaber ermöglicht, auch im außerberuflichen Leben eine große Rolle zu spielen. Es ergab sich, dass der berufliche Status bei italienischen und französischen Managern die anderen Aspekte ihres sozialen

---

<sup>135</sup> Vgl. Trompenaars, F. (1993), S. 181 ff., Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 732.

<sup>136</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 732.

<sup>137</sup> Vgl. Mead, R. (2000), S. 31.

Lebens beeinflusst. Dagegen beschränkt sich der Einfluss des Status bei den britischen und dänischen Managern auf die Ebene der Berufstätigkeit<sup>138</sup>.

### **2.5.2. Die Umgehbarkeit der Hierarchien**

In diesem Teil der Untersuchung ging es um die Frage, inwieweit die Bereitschaft vorliegt, aus Effizienzgründen die vorgegeben Hierarchien zu umgehen. Eine von der Hierarchie unabhängige Kommunikation ermöglicht einen schnellen Informationsfluss innerhalb der Organisation. Allerdings ist das mit dem Nachteil verbunden, dass offizielle und inoffizielle Informationen nicht mehr leicht voneinander zu trennen sind. Außerdem kann dem Vorgesetzten der Eindruck vermittelt werden, dass seine Autorität in Frage gestellt wird. In einer Organisation in der die Kommunikationswege nach einer Hierarchie geregelt sind, fließt die Information viel langsamer aber sicher. Die Qualität der Information und die Autorität des Vorgesetzten stehen in diesem Fall außer Frage.<sup>139</sup>

In den Ergebnissen der Untersuchung haben Manager aus Schweden, Großbritannien und den USA eine größere Bereitschaft gezeigt, ohne Einbeziehung der vorhandenen Hierarchiestufen zu handeln. Italienische und chinesische Manager haben dahingegen ausgedrückt, dass sie sich unter allen Umständen an die Hierarchielinien halten würden<sup>140</sup>. Diesen Punkt kann man mit der Dimension Machtdistanz von Hofstede assoziieren.

### **2.5.3. Die Bedeutung des Fachwissens beim Manager**

Hier wird der Frage über die Notwendigkeit eines fundierten und spezifischen Fachwissens einer Führungskraft nachgegangen. Manager aus China, Japan und Indonesien waren der Ansicht, dass ein solches Wissen für eine Führungskraft notwendig ist. In asiatischen Ländern ist es äußerst wichtig, dass eine Führungskraft die Fähigkeit besitzt, fachliche Fragen kompetent zu beantworten, andernfalls besteht die Möglichkeit, dass sie wegen mangelhaften Fachwissens einen Teil ihres Status verliert. Es ist wichtig, dass der Manager seinen Status aufrechterhält, um die Stabilität und die Sicherheit der Gruppe zu sichern. Ein eventueller Verlust des Status durch den Manager gefährdet die Or-

---

<sup>138</sup> Vgl. Laurent, A. (1983), S. 79 ff., Mead, R. (2000), S. 31 f.

<sup>139</sup> Vgl. Mead, R. (1994), S. 62.

<sup>140</sup> Vgl. Laurent, A. (1983), S. 85 f., Mead (2000), S. 32.

ganisation und dadurch auch die individuellen Interessen ihrer Mitglieder. Daher sind die Mitarbeiter, daran interessiert, den Status Ihrer Vorgesetzten aufrechtzuerhalten<sup>141</sup>.

In Gegensatz wird in Schweden, den Niederlanden und den USA mehr Wert auf die Fähigkeit des Managers gelegt, das Fachwissen durch die richtigen Entscheidungen ins Unternehmen zu holen. Wichtig ist es nicht, dass der Manager die richtige Antwort auf die fachlichen Fragen besitzt, sondern dass er weiß, wie er sich die Information holt. Spezifische Fragen werden meistens an die entsprechenden Spezialisten auch außerhalb des Unternehmens delegiert<sup>142</sup>.

## 2.6. Zusammenfassung

In diesem Teil wurden verschiedene Modelle zum Vergleich von Kulturen dargestellt. Bei jedem Modell wurde versucht verschiedene Unterscheidungsmerkmale festzustellen um Kulturen voneinander zu unterscheiden.

Die verschiedenen Modelle weisen gewisse Gemeinsamkeiten auf anhand der Themen, die behandelt wurden, so dass es möglich ist, manche Punkte gewissermaßen in einem einzigen Punkt zusammenzufassen.

So wurde Macht in den Dimensionen „Machtdistanz“ von Hofstede und „Umgehen von Hierarchien“ bei Laurent als Hauptthema behandelt. In beiden Fällen geht es um den Umgang mit Ungleichheiten in einer Kultur. Der Unterschied zwischen den Kulturen besteht in der Wahrnehmung dieser Ungleichheiten und in der Bedeutung, welche ihrer Aufrechterhaltung zugemessen wird. Während sich diese Dimensionen mit dem Umgang mit Ungleichheiten beschäftigen, widmete sich die Dimension Statuserreichung und Statuszuschreibung der Begründung von Ungleichheiten. Der Statusunterschied wird entweder in Bezug auf die Leistung der Menschen begründet oder einfach aufgrund von Merkmalen, bei denen der Mensch nichts bewirken kann und die eher eine Frage des Zufalls sind wie Herkunft, Alter; etc. Diese Orientierung am Handeln oder am Dasein ist auch Gegenstand der Dimension über die Modalitäten der Aktivität bei Kluckhohn/Strodtbeck. Entweder handelt man, um Macht zu erreichen, und wird belohnt oder man mächtig ist, weil äußere oder zufällige Umstände es bestimmt haben. Als Beispiel für äußere Umstände kann man das Erbrecht erwähnen, das die Macht eines Königs auf dessen Nachkommenschaft übertragen lässt. Der Thronfolger ist in diesem Fall mächtig, ohne dass er zu diesem Zweck handelt. Dagegen muss in einer Republik der

---

<sup>141</sup> Vgl. Mead, R. (2000), S. 33.

<sup>142</sup> Vgl. Laurent, A. (1983), S. 85 ff., Mead, R. (2000), S. 33 f.

Machtinhaber handeln, also eine politische Karriere durchführen, für das Amt kandidieren und Überzeugungsarbeit bei den Wählern leisten oder auch einen Putsch planen und durchführen, um seine Macht zu erreichen. In der Dimension von Laurent bezüglich des Fachwissens des Managers erkennt man auch kulturelle Unterschiede in der Begründung des Managerstatus. So wird die Frage gestellt, ob man Manager ist, weil man ein Experte ist oder weil man weiß, wie das Wissen beschafft werden kann.

Die Orientierung an der Leistung führt aber auch zu der Frage, wie eine Leistung bewertet und belohnt werden kann. Hier kommt man wieder zur Dimension Handlungs- versus Daseinsorientierung von Kluckhohn/Strodtbeck. Entweder geht man davon aus, dass, wenn man alles richtig macht, das angestrebte Ergebnis sowieso erreicht wird oder dass man nur sein Bestes tun kann, dass aber das erreichte Ergebnis von andern Faktoren abhängt. Diesen Unterschied in der Einstellung findet man aber vor allem in der Dimension Femininität/Maskulinität von Hofstede. Außerdem unterscheidet diese Dimension auch, wie Leistungen honoriert werden. So wird man entweder durch materielle oder immaterielle Werte belohnt.

Bei der Dimension über die Übertragbarkeit des Managerstatus vom beruflichen auf das soziale Leben wird das Thema der Wahrnehmung des beruflichen Status vom Inhaber diskutiert. Es wird hier auf die Frage eingegangen, ob die Machtmotivation der Menschen innerhalb der Organisation bleibt oder sich auch auf das soziale Leben erweitert. Die Dimension, in der Trompenaars zwischen spezifischen und diffusen Kulturen unterscheidet, geht weiter, indem sie auch die Frage in der anderen Richtung behandelt bzw. die Frage stellt, inwiefern das soziale Leben, also private Beziehungen und die sich daraus ergebenden Verpflichtungen eine Rolle im beruflichen Leben spielen.

Eine andere thematische Gemeinsamkeit, die sich in vielen Dimensionen der verschiedenen Modelle widerspiegelt, besteht in der Auffassung der menschlichen Natur und der zwischenmenschlichen Beziehungen. Dieses Thema findet man bei Hofstede und Trompenaars unter der Bezeichnung Individualismus/ Kollektivismus und bei Kluckhohn/ Strodtbeck in zwei verschiedenen Dimensionen, nämlich die Beziehungen des Menschen zu den anderen Menschen und das Wesen der menschlichen Natur. Die Dimensionen Neutralität/ Affektivität und Partikularismus/ Universalismus Kulturen kann man auch dem Thema der zwischenmenschlichen Beziehungen zuordnen<sup>143</sup>. Bei der Neutralität und Affektivität geht es nämlich, um die Bereitschaft Gefühle vor andern Menschen zu zeigen oder zu unterdrücken. Bei dem Partikularismus bzw. Universalismus geht es um die Priorität, welche den zwischenmenschlichen Beziehungen gegenüber den Regeln eingeräumt wird.

---

<sup>143</sup> Vgl. Trompenaars, F. (1993), S. 49.

Die anderen Dimensionen behandeln das Thema des Umgangs mit den verschiedenen Gegebenheiten des Lebens wie z.B. der Zeit bei Kluckhohn/Strodtbeck, Trompenaars und bei der langfristigen und kurzfristigen Orientierung von Hofstede. Diese Dimensionen behandeln auch dabei die Frage des Traditionsbewusstseins, das mit der Vergangenheitsorientierung verbunden ist. Der Raum als eine der Gegebenheiten war seinerseits das Thema von einer Dimension von Kluckhohn/Strodtbeck. Die Dimensionen Unsicherheitsvermeidung von Hofstede und Partikularismus/ Universalismus von Trompenaars behandeln das Thema der Einstellung gegenüber unbekannten Situationen und Ausnahmezustände, die im Laufe des menschlichen Lebens vorkommen können. Bei beiden Dimensionen wird von der Rolle geredet, welche Regeln und Verhaltensmuster spielen können, um für jeden einzelnen Fall die richtige Entscheidung zu treffen, richtig zu handeln und somit unerwünschte Folgen zu vermeiden. Bei der Beschreibung der Unsicherheitsvermeidung in einer Kultur betrachtet man die Umwelt aus dynamischer Sicht bzw. als variabel - nach den Umständen- und man versucht festzustellen, wie die Mitglieder dieser Kultur mit dieser Veränderlichkeiten empfinden und wie sie damit umgehen. Bei einer hohen Unsicherheitsvermeidung, wird angenommen dass der Mensch durch Regeln und Methoden, sein Leben besser meistern kann. Man versucht die Wahrscheinlichkeit unerwünschter Entwicklungen in der Umwelt mit strengen Regeln möglichst gering zu halten. Bei den Dimensionen von Kluckhohn/ Strodtbeck und Trompenaars über die Beziehung zwischen dem Mensch und der Umwelt geht man noch weiter, indem die die Frage gestellt wird, ob es überhaupt möglich ist, einen Einfluss auf die Umwelt zu nehmen. Es geht darum, ob man Unsicherheiten überhaupt vermeiden kann bzw. ob es überhaupt Methoden oder Regeln gibt, die etwas bewirken können, damit der Mensch einen direkten Einfluss auf das Leben ausüben kann. Die Darstellung 3 zeigt eine Zusammenfassung der verschiedenen Themen der oben behandelten kulturellen Dimensionen.

Thema	Dimensionen
Umgang mit Ungleichheiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Machtdistanz (Hofstede)</li> <li>- Umgehbarkeit der Hierarchien (Laurent)</li> </ul>
Legitimation von Ungleichheiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Statuserreichung versus Statuszuschreibung (Trompenaars)</li> <li>- Aktivitätsorientierung (Kluckhohn/Strodtbeck)</li> <li>- Fachwissen der Manager (Laurent)</li> </ul>
Abgrenzung zwischen den verschiedenen sozialen Rollen und Lebensbereichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Übertragbarkeit des Status (Laurent)</li> <li>- Spezifische und diffuse Kulturen (Trompenaars)</li> </ul>
Art der Leistungsorientierung (Ergebnis- vs. Aufwandsorientierung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktivitätsorientierung (Kluckhohn/Strodtbeck)</li> <li>- Maskulinität und Femininität (Hofstede)</li> </ul>
Wahrnehmung der menschlichen Natur und der zwischenmenschlichen Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individualismus/ Kollektivismus (Hofstede, Trompenaars)</li> <li>- Beziehungen zu den Menschen (Kluckhohn/Strodtbeck)</li> <li>- Wahrnehmung über die Natur des Menschen (Kluckhohn/Strodtbeck)</li> <li>- Neutrale/ Affektive Kulturen (Trompenaars)</li> <li>- Universalismus/ Partikularismus (Trompenaars)</li> </ul>
Haltung gegenüber der Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beziehung zur Natur (Kluckhohn/Strodtbeck)</li> <li>- Beziehung zur Umwelt (Trompenaars)</li> </ul>
Umgang mit unbekannten Situationen und Unsicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vermeidung von Unsicherheiten (Hofstede)</li> <li>- Universalismus/ Partikularismus (Trompenaars)</li> </ul>
Zeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitorientierung (Kluckhohn/Strodtbeck),</li> <li>- Zeitverständnis (Trompenaars)</li> <li>- Kurzfristige/langfristige Orientierung (Hofstede)</li> </ul>
Raum	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raumorientierung (Kluckhohn/Strodtbeck)</li> </ul>

### Darstellung 3: Zusammenfassung der Hauptthemen der Kulturdimensionen

Quelle: eigene Darstellung



# III. Grundlagen des Managements

## 1. Der Managementbegriff

Der aus dem angelsächsischen Sprachraum stammende Begriff „Management“ wird heute oft im Deutschen anstelle der Begriffe „Verwaltung“, „Leitung“ oder „Unternehmensführung“ verwendet. Dieser Bezeichnungswechsel lässt sich nicht einfach als ein Modetrend abtun. Vielmehr drückt der Begriff „Management“ eine modernere Auffassung der mit dem Unternehmertum verbundenen Aufgaben und Probleme aus. Management stellt eher einen neutralen Begriff dar, der situationsgemäß neu interpretiert werden kann. Deshalb stellt diese Bezeichnung auch einen Ausweg für global operierende Unternehmen dar, um eine Konfrontation mit den unterschiedlichen Auffassungen auf den verschiedenen Operationsgebieten zu vermeiden. Der Begriff „Management“ lässt sich einfach überall einsetzen und seine Interpretation bleibt eine Frage der vorherrschenden Bedingungen. Deshalb wird der Managementbegriff in der Literatur und im betrieblichen Alltag so oft wie kaum ein anderer Fachterminus verwendet. Dabei kommen diesem Wort in den verschiedenen Verwendungen verschiedene Bedeutungen zu<sup>144</sup>. Zur Annäherung an den Managementbegriff sollen zunächst Beispiele von Definitionen aus der Literatur angeführt werden:

„Management ist die Leitung soziotechnischer Systeme in personen- und sachbezogene Hinsicht mit Hilfe von professionellen Methoden“<sup>145</sup>

„Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organizational members and the use of other organizational resources in order to achieve stated organizational goals“<sup>146</sup>

„Management ist ein System von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und –sicherung in arbeitsteiligen Systemen erbracht werden müssen“<sup>147</sup>

---

<sup>144</sup> Vgl. Stoner, J. A./ Freeman, R. E. (1989), S. 4.

<sup>145</sup> Ulrich, P. (1992), S. 13.

<sup>146</sup> Stoner, J. A./ Freeman, R. E. (1989), S. 4.

<sup>147</sup> Steinmann, H. S./ Schreyögg, G. (2000), S. 7.

Werden diese Definitionen auf Gemeinsamkeiten untersucht, stellt man dabei fest, dass das Management mit bestimmten betrieblichen Funktionen und Aufgaben wie Leitung, Planung, Organisation, Kontrolle, etc. identifiziert wird. In der Literatur kann man noch zahlreiche andere Definitionen und Auffassungen finden. Dabei sind teilweise gravierende Unterschiede anzutreffen. Trotz dieser Uneinigkeit bezüglich einer allgemeinen Definition des Managementbegriffs, kann man jedoch eine Gemeinsamkeit erkennen: „Von Management ist die Rede, wenn und soweit es um die bewusste und gezielte Gestaltung produktiver sozialer Systeme geht“<sup>148</sup>, gleichgültig ob es dabei um ihre Steuerung, Leitung, Kontrolle oder Organisation geht. Und soziale Systeme werden in erster Linie als Handlungssysteme betrachtet, abgesehen davon welche Zwecke diese Handlungen verfolgen. Der Managementbegriff wird meistens in zweifacher Weise ausgedeutet, entweder als ein institutioneller oder als ein funktionaler Begriff<sup>149</sup>.

Als Institution ist „Management“ die Bezeichnung für die mit der Führung, Steuerung und Koordination der verschiedenen Organe des sozialen Systems betrauten Stellen oder Personenkreise. Als Funktion stellt das Management alle Prozesse und Leistungen dar, welche der Erfüllung aller Aufgaben dienen, die zur Bestimmung der Ziele, der Struktur und der Handlungsweise des sozialen Systems, sowie zu deren Verwirklichung notwendig sind.<sup>150</sup> Als Dritte Verwendungsform für den Managementbegriff soll hier auch der instrumentelle Begriff eingeführt werden. Demnach wird das Management als ein Instrument zur Gestaltung von sozialen Systemen erfasst<sup>151</sup>. In dieser Auffassung als Instrument weist das Management die Form eines Systems auf, das aus einer Menge von Elementen besteht, welche zueinander in Beziehung stehen<sup>152</sup>. Diese Elemente stellen die Parameter dar, bei denen man zur Gestaltung der sozialen Systeme ansetzen kann. In der Literatur sind meistens die folgenden Managementelemente unter verschiedenen Bezeichnungen anzutreffen: **Politik** (z.B. Oberziele), **Planung** (z.B. Absatzstrategien) **Organisation** (z.B. Führungsstruktur) und **Potential** (z.B. Personal).<sup>153</sup> Diesen Elementen wird eine besondere Bedeutung als Ansatzpunkte zur Gestaltung sozialer Systeme zugemessen.

Bei dem Gestaltungsprozess geht man von einer Idee aus, deren Realisierung von den äußeren Gegebenheiten abhängig ist. Dabei kann eine Idee z.B. in einem Wirtschaftsbetrieb der Gewinn oder der

---

<sup>148</sup> Remer, A. (2002) S. 1.

<sup>149</sup> Vgl. Ulrich, P./ Fluri, E. (1992), S. 13, Steinmann, H. S./ Schreyögg, G. (2000), S. 6.

<sup>150</sup> Vgl. Ulrich, P./ Fluri, E. (1992), S. 14, Remer, A. (2002), S. 2, Steinmann, H. S./Schreyögg, G. (2000), S. 6.

<sup>151</sup> Vgl. Remer, A. (2002), S. 2.

<sup>152</sup> Vgl. Ulrich, P./ Fluri, E. (1992), S. 15 ff, Pfohl, H. C./ Stölzle, W. (1997), S. 8 ff., Staehle, W. H. (1999), S. 597, Remer, A. (2002), S. 4.

<sup>153</sup> Vgl. Hill, W. (1968), S. 227 ff., Koontz, H./ O'Donnell, C. (1976), S. 107 f. Megginson, L. C. u.a. (1989), S. 86 ff., Ulrich, P./ Fluri, E. (1992), S. 53 ff., Staehle, W. H. (1999), S. 601 ff., Remer, A. (2002), S. 3.

materielle Wohlstand sein. Die Realisierung einer solchen Idee ist ohne die Berücksichtigung von solchen Faktoren wie z.B. der Marktsituation einfach unmöglich. Bei der Gestaltung sozialer Systeme muss man also gleichzeitig der Idee und der Realität Rechnung tragen. An dieser Stelle kommt das Managementsystem als Instrument zum Einsatz. Seine generelle Funktion besteht darin, „zwischen dem Gestaltungsanspruch (Idee) und den Gestaltungsbedingungen (Realität) zu vermitteln“.<sup>154</sup>

## 2. Darstellung des Managementsystems

### 2.1. Überblick über das Managementsystem

Wie schon erwähnt, besteht das Managementsystem aus den Elementen: Politik, Planung, Organisation und Potential. Diese Elemente liefern Ansatzpunkte zur Gestaltung des Managementsystems. So kann z.B. bei der Organisation eine Abteilung rangmäßig hoch oder niedrig eingestuft oder bei der Absatzplanung ein gewisser Vertriebsweg bevorzugt werden, etc. Es stehen praktisch unendlich viele derartige Varianten zur Gestaltung der verschiedenen Elemente zur Verfügung und welche Variante angemessen ist, wird vor allem von der Situation bestimmt. Man kann auf dieser Gestaltungsebene keine verallgemeinerungsfähigen Aussagen treffen und im äußersten Fall werden praktische Erfahrungen relativ unsystematisch gesammelt. Diese Ebene der Gestaltung liefert demzufolge aber keine ausreichende Grundlage zur Bildung einer anspruchsvollen Lehre. Deshalb sollte eine abstraktere Ebene betrachtet werden, welche mehr Verallgemeinerungen zulässt. Auf dieser Ebene geht es zum Beispiel nicht darum, wie die Abteilungen bezeichnet werden, sondern ob und nach welchen Prinzipien sie gebildet werden sollen. Bei der Politik wird nicht die Frage gestellt, welche Ziele das Unternehmen verfolgt, sondern z.B. wie stark das Unternehmen auf seine Ziele fixiert sein soll.

Hier ist also die Rede von zwei Ebenen der Managementelemente. Eine abstrakte, langfristige, allgemeine strategische Ebene und eine konkrete, kurzfristige, spezielle, operative Ebene. Die operative Ebene ist als die situationsbezogene Interpretation der strategischen Ebene aufzufassen, welche deren Handhabung dient.

So sind **Ziele** als die strategische Komponente des Managementelements „Politik“ aufzufassen, während die Verteilung des Erreichten bzw. als **Verteilungspolitik** ihre operative Komponente darstellt.

---

<sup>154</sup> Remer, A. (2002) S. 1.

Die Planung ist auch auf zwei Ebenen d.h. als **strategische** und als **operative Planung** zu betrachten. Die Organisation ihrerseits hat als Gegenstand auf ihrer strategischen Ebene die **Bildung von Stellen** (Aufbauorganisation<sup>155</sup>), während es auf der operativen Ebene um **die konkrete Arbeitsanweisung** zum Umgang mit diesen Stellen (Ablauforganisation<sup>156</sup>) geht. Schließlich sind die grundlegenden **Bestände** (Fähigkeiten, Kompetenzen innerhalb des Unternehmens) als die strategische Komponente des Potentials zu betrachten, während die eher wechselnden **Beiträge** seine operative Komponente bilden<sup>157</sup>.

Die Managementelemente weisen Merkmale auf, welche die wesentlichen inhaltlichen Variationsmöglichkeiten des Managementsystems liefern. Als grundlegende Merkmale der Managementelemente werden im folgenden **Art**, **Grad** und **Form** betrachtet. Diese Elemente werden durch die **Formalisierung und Standardisierung** ergänzt, welche die Variierung der Wirkung des Managements ermöglichen<sup>158</sup>.

Die **Art** des Managementsystems ist dadurch bestimmt, wie es seine Vermittlungsfunktion zwischen Managementidee und Realität erfüllt. Es stehen zwei Alternativen zur Auswahl: entweder eine Art des Managements, die sich mehr an der Idee bzw. an Sinn und Zweck der Gestaltung orientiert oder eine mehr an der Realität bzw. den äußeren Gegebenheiten orientierte Managementart.

Der **Grad** des Managementsystems bezieht sich auf die Frage, wie stark das Managementsystem ausgearbeitet ist. Ein schwach ausgearbeitetes Managementsystem, bei dem viele Unklarheiten über die Bedeutung der Sachen anzutreffen sind, lässt einerseits einen gewissen Raum für Fehlinterpretationen, bietet andererseits aber auch mehr Anpassungsmöglichkeiten als bei einem stark ausgearbeiteten Managementsystem. Bei der Festlegung des Grades geht es darum zu entscheiden, ob das Managementsystem mehr in der Breite bzw. der Vielfalt oder mehr in der Tiefe bzw. der Exaktheit der Angaben ausgearbeitet ist. Bei der Breite der Ausarbeitung des Managementsystems ist die Rede von der **Extensität** und bei der Tiefe geht es um die **Intensität**.

Die **Form** des Managementsystems ist seine äußere Erscheinung. Damit ist also gemeint, wie sich das System von außen wahrnehmen lässt. Dieses Erscheinungsbild des Systems unterliegt gleichzeitig dem Einfluss zweier Seiten, nämlich dem der Außenwelt (z.B. die Märkte) und dem der Innenwelt (z.B. Der Systemzweck). Daraus ergeben sich zwei Alternativen zu der Form, die ein Managementsystem annehmen kann. Ein Managementsystem ist demnach entweder außenorientiert oder

---

<sup>155</sup> Vgl. Frost, J. (2004), S. 46 f.

<sup>156</sup> Vgl. Frost, J. (2004), S. 49 f.

<sup>157</sup> Vgl. Remer, A. (2002), S. 5 f.

<sup>158</sup> Vgl. Remer, A. (2002), S. 7.

innenorientiert. Innenorientierung bedeutet, dass das System sich nur auf die in ihm vertretenen Interessen bezieht. Außenorientierung ist hingegen gegeben, wenn die Struktur des Systems und seine Elemente die Außenwelt widerspiegeln (z.B. Marktorientierung).

Zur Beschreibung der Anwendung des Managementsystems in Bezug auf Zeit und Raum werden die Merkmale Standardisierung und die Formalisierung einbezogen.

Die **Standardisierung** bezeichnet die zeitliche Gültigkeit und Stabilität des Managementsystems. Das bedeutet zum Beispiel, wie starr oder flexibel ein Managementsystem im Verlauf der Zeit bleibt. Die Standardisierung vermittelt zwischen der Vergangenheit und der Zukunft des Managementsystems. Deshalb kann jeder dieser beiden zeitlichen Standpunkte bei der Stabilisierung des Systems in den Vordergrund treten. Es wird somit bei der Standardisierung zwischen Vergangenheits- und Zukunftsorientierung unterschieden. Die Vergangenheitsorientierung sichert die Kontinuität des Systems, die Zukunftsorientierung verleiht ihm Festigkeit, so dass es auch bei zukünftigen Änderungen der Umstände solide bleibt.

Die **Formalisierung** bezeichnet die räumliche bzw. die personale Geltung des Managementsystems. Es handelt sich hier um die Frage der sozialen Stabilität. Das heißt zum Beispiel, wie verbindlich oder beliebig das Managementsystem für einen bestimmten Personenkreis ist. Bei der räumlichen Geltung geht es zum einen um die personale Unbegrenztheit („gilt für alle“) und zum anderen um die Strenge der Regeln.

Nachdem die wichtigsten Elemente des Managementsystems und ihrer Grundmerkmale oben aufgezählt wurden, muss an dieser Stelle auch hier eine weitere wichtige Charakteristik des Managementsystems diskutiert werden, nämlich die Beziehungen zwischen den verschiedenen Elementen.

In der Tat ist es nicht das bloße Vorhandensein von Elementen, welches das Management zu einem System macht, sondern auch die bestehenden Beziehungen zwischen diesen Elementen.<sup>159</sup> Die Beziehungen beschränken sich nicht auf die Ebene der Elemente, sondern auch innerhalb der einzelnen Elemente sind Beziehungen zwischen den Merkmalen zu registrieren, was einen fast unendlichen Gestaltungsraum für das Management liefert. Die Beziehungen zwischen den Managementelementen bzw. deren Merkmalen können entweder kausaler oder wertmäßiger Natur sein. Unter kausaler Natur versteht man die Ursache/Wirkungsbeziehungen innerhalb des Managementsystems. So erhält z.B. die Organisation der Planung die nötigen Informationen, ohne die sie gar nicht auf die Politik eingestellt werden kann. Bei der wertmäßigen Perspektive handelt es sich um die Rangordnung, die

---

<sup>159</sup> Vgl. Remer, A. (2002), S. 4.

im Managementsystem besteht. Es geht um die Frage, welches Element wichtiger als das andere ist. Ist z.B. Politik wichtiger als das Potential, oder soll sie sich diesem auf jeden Fall anpassen.<sup>160</sup>

Im folgenden Abschnitt werden die Managementelemente im Einzelnen vorgenommen, so dass die Zusammenhänge noch konkreter dargestellt werden. Dabei wird zwischen der strategischen und der operativen Komponente jedes Elementes unterschieden.

## **2.2. Politik**

### **2.2.1. Definition und Funktion der politischen Ziele**

Unter Politik sind allgemein in der Betriebswirtschaftslehre die Ziele des Unternehmens zu verstehen, an denen sich das Geschehen orientieren soll. Es handelt sich um verbindliche Grundnormen, die als die obersten Orientierungspunkte für das Handeln der Teilnehmer dienen sollen.

Politik wird in der Betriebswirtschaftslehre meistens als ein Zielsystem dargestellt. Dabei handelt es sich - wie es der Begriff „System“ andeutet - um eine Menge von Zielen, zwischen denen Beziehungen bestehen. Diese Beziehungen sind aus zwei verschiedenen Perspektiven zu betrachten: Zunächst aus kausaler Perspektive sind dabei zwei Relationstypen zu unterscheiden, nämlich komplementäre und konkurrierende Relationen; zum zweiten sind die Ziele aus der wertmäßigen bzw. hierarchischen Perspektive nach ihrer Wichtigkeit in Haupt- und Nebenziele zu ordnen.

Die Politik (Ziele und Verteilungspolitik) soll zahlreiche Funktionen erfüllen. Als Beispiel können folgende Funktionen aufgeführt werden:

- Die Koordinationsfunktion: Die Politik soll eine einheitliche unternehmenspolitische Ausrichtung verschiedener Unternehmensorgane sichern.
- Die Politik als Handlungsanleitung: sie erfüllt diese Funktion, indem sie die obersten Leitlinien für das persönliche Verhalten des Managers liefert.
- Die Politik als Beurteilungsmaßstab, an dem der Manager seine Entscheidungen überprüfen kann oder sogar soll.
- Die Motivationsfunktion: die Politik soll also den Manager motivieren und ihm eine grundlegende Sicherheit vermitteln<sup>161</sup>

---

<sup>160</sup> Vgl. Remer, A. (2002), S. 9 ff.

<sup>161</sup> Vgl. Ulrich, P./ Fluri, E. (1992), S. 93.

Manche diese Funktionen weisen einen programmbildenden bzw. richtunggebenden Charakter auf und manche andere beziehen sich eher auf die Förderung des Programms. Den politischen Zielen kommen eher programmbildende Funktionen zu. So ist ein Unternehmen ohne Ziele kaum vorstellbar. Ziele, Grundsätze und Zwecke geben einem sozialen System ein Programm und somit einen Existenzgrund<sup>162</sup>. Dabei besteht die allgemeine Funktion der politischen Ziele zwischen Werten z.B. dem materiellen Wohlstand und Wirklichkeiten z.B. der Rechtsordnung. Außerdem erfüllen die Ziele die Koordinationsfunktion zwischen den Managementelementen Politik, Planung, Organisation und Personal, indem sie einen gemeinsamen Bezugspunkt liefern<sup>163</sup>. Man darf allerdings in diesem Zusammenhang nicht zwischen Zielen und Werten verwechseln und die Vermittlungsfunktion so verstehen, als ob sie von den Werten her kommend erfüllt werden müsste. Vielmehr ist ein Unternehmensziel von einem Wert dadurch zu unterscheiden, dass er noch die Realität (z.B. die Ressourcen des Unternehmens), die Marktlage berücksichtigt.<sup>164</sup>

### 2.2.2. Gestaltungsalternativen der politischen Ziele

Gestaltungsalternativen für die einzelnen Managementelemente werden von den Merkmalen Art, Grad, Form sowie Formalisierung und Standardisierung geliefert.

Für den einzelnen Fall der politischen Ziele bewegt sich die **Art** zwischen der Wertorientierung und der Wirklichkeitsorientierung. Diese beiden Alternativen ergeben sich aus der Funktion der Politik, die darin besteht, zwischen den Spannungspolen der Wirklichkeit und der Werte zu vermitteln. Einerseits können die Ziele eines sozialen Systems so festgelegt werden, dass sie sich mehr an den eigenen Werten orientieren, z.B. Gewinnmaximierung des Inhabers eines Unternehmens<sup>165</sup>. Andererseits kann man sich bei der Zielfestlegung eher an den Wirklichkeiten orientieren (z.B. bei einem Käufermarkt und schwer zu beschaffenden Arbeitskräften lautet das Zielsystem Gewinn, Marktanteil und Mitarbeiterzufriedenheit<sup>166</sup>

Für den **Grad** ist zwischen den Alternativen „hoch“ oder „niedrig“ zu entscheiden<sup>167</sup>. Dabei bezieht sich der Begriff „hoch“ im Zusammenhang mit der Zielbestimmung entweder auf die Breite, z.B. die

<sup>162</sup> Vgl. Luhmann, N. (1973) S. 171 ff., Kieserling, A. (2005), S. 51.

<sup>163</sup> Vgl. Luhmann, N. (1973), S. 179 ff., Kappler, E. (1975), S. 88 f., Strebel, H. (1981), S. 458.

<sup>164</sup> Vgl. Remer, A (2002), S. 12 ff.

<sup>165</sup> Vgl. Guth, W. D./Taguiri, R. (1965), S. 123 ff. Schreyögg, G. (1984), S. 33 ff.

<sup>166</sup> Vgl. Schreyögg, G. (1981), S. 106 ff. Schreyögg, G. (1984), S. 86, Malik, F. (1992), S. 66 ff.

<sup>167</sup> Vgl. Szyperski, N. (1971), S. 650 f. Schreyögg, G. (1984), S. 88.

Anzahl der Kriterien zur Zielbestimmung (**die Extensität**) oder auch auf die Tiefe, z.B. die genaue quantitative Angaben zur Zielbestimmung (**die Intensität**).

Für die **Form** der Politik kann man sich zwischen Außenorientierung und Innenorientierung entscheiden. Außenorientierung bedeutet eine Orientierung an der Außenwelt (Gesundheit der Patienten bei einem Krankenhaus) und Innenorientierung bedeutet eine Orientierung am System (z.B. Gewinnmaximierung der Eigentümer eines Unternehmens)<sup>168</sup>. Es geht vor allem um die Frage, um wessen Ziele es geht, die von externen Gruppen (z.B. Kunden) oder diese von internen Gruppen (z.B. Mitarbeiter, Eigentümer)<sup>169</sup>. Dabei dürfen die Form und die Art nicht verwechselt werden. Eine Außenorientierung kann mit einer Wertorientierung vereinbart werden, wenn die Werte von der Außenwelt kommen. Bei einem Wohltätigkeitsverein z.B. ist die Wohltätigkeit meistens durch Werte der Außenwelt definiert und stellt gleichzeitig die eigenen Werte des Vereins dar, an denen sich er sich weitgehend orientieren muss. Eine Wirklichkeitsorientierung kann auch mit einer Innenorientierung kombiniert werden, wenn z.B. das Überleben des Unternehmens nur durch eine Orientierung am Interesse seiner Mitglieder gesichert werden kann.<sup>170</sup>

Eine **starke Standardisierung** der Ziele bedeutet, dass man sich an den Zielen der Vergangenheit auch für die Zukunft orientieren soll. Eine **schwache Standardisierung** bedeutet, dass Ziele sich nach den Umständen verändern.

Unter einer **starken Formalisierung** versteht man ein weitgehendes Maß an Verbindlichkeit bei den Zielvorgaben für alle Mitglieder. Dagegen bedeutet eine Schwache Standardisierung nur wenig Verbindlichkeit<sup>171</sup>.

### 2.2.3. Definition und Funktion der Verteilungspolitik

Bei der Verteilungspolitik handelt es sich in der Betriebswirtschaftslehre um die Entgeltspolitik, d.h. um die Grundsätze nach denen die Löhne und Gehälter an die Mitarbeiter gezahlt werden.<sup>172</sup>

Der Verteilungspolitik kommt eine zentrale Bedeutung bei der Motivation von Mitarbeitern zu. Dabei bleibt es nicht bei der Verteilung von monetären Anreizen bzw. Löhnen, sondern werden auch immaterielle Werten (z.B. Arbeitsinhalt, Aufstiegschancen) verteilt.<sup>173</sup>

---

<sup>168</sup> Vgl. Steinmann, H./ Schreyögg, G. (2002), S. 76 ff.

<sup>169</sup> Vgl. Ulrich, P./Fluri, E. (1992), S. 77 ff., Hungenberg, H./ Wulf, T. (2007), S. 57 ff.

<sup>170</sup> Vgl. Remer, A. (2002), S. 14 ff.

<sup>171</sup> Vgl. Remer, A. (2002), S. 16 f.

<sup>172</sup> Vgl. Ulrich, P./ Fluri, E. (1992), S. 82, Staehle, W. H. (1999), S. 822, Remer, A (2002), S. 19.

<sup>173</sup> Vgl. Staehle, W.H. (1999), S. 820, Remer, A (2002), Thommen, J. P. (2004), S. 591.



Allgemein bestehen die Hauptaufgaben der Verteilungspolitik darin,

- die nötigen Arbeitskräfte zu beschaffen
- den vorhandene Personalbestand zu bewahren
- die Leistung der Mitarbeiter zu fördern, damit der zur Zielerreichung benötigte Personalbeitrag erreicht wird.<sup>174</sup>

Bei der Verteilung des Unternehmenseinkommens müssen einerseits die möglichen Auswirkungen auf die Zweckerreichung berücksichtigt werden. Andererseits sind auch andere Faktoren bei der Verteilung in Betracht zu ziehen, wie z.B. die Bedürfnisse der Mitarbeiter und die Anforderungen aus der Umwelt des Unternehmens. Die Funktion der Verteilungspolitik besteht darin, zwischen finalen und kausalen Gesichtspunkten bzw. zwischen dem Systemzweck und den exogenen Faktoren, die in der Umwelt liegen, zu vermitteln. Während die politischen Ziele die strategische Komponente der Politik bilden, stellt die Verteilungspolitik deren operative Komponente dar. Die politischen Ziele leisten ihren Beitrag bei der Bildung des Programms und die Verteilungspolitik ermöglicht dessen Realisierung. Der Verteilungspolitik kommt somit eine programmfördernde Funktion zu.<sup>175</sup>

#### 2.2.4. Gestaltungsalternativen der Verteilungspolitik

Aus der Vermittlungsfunktion der Verteilungspolitik zwischen finalen und kausalen Gesichtspunkten ergibt sich für die **Art**, dass sie sich auch zwischen diesen Spannungspolen bewegen kann. Eine final orientierte Verteilungspolitik bedeutet, dass die Verteilung nach dem Prinzip des „damit“ bzw. „wozu“ erfolgt. Die Konzentration ist dabei auf den Leistungszweck. Es wird so entlohnt, wie es der Zweckerreichung dient. Geht es um die Gewinnmaximierung, so werden Mitarbeiter entsprechend der Erreichung dieses Zwecks honoriert. Bei einer kausal orientierten Verteilungspolitik steht das Leistungsmittel im Mittelpunkt. Es werden vor allem Faktoren, die sich auf das Mittel, z.B. die Arbeitskraft beziehen. Man legt den Lohn so fest, dass es möglich ist, Arbeitskräfte zu beschaffen.

Bei dem **Grad** der Verteilungspolitik wird einfach zwischen hoch und niedrig unterschieden. Zusätzlich kann sich der Grad auf die Breite und die Tiefe der Verteilung beziehen. Bei der Breite geht es, um die Anzahl der Verteilungskriterien, während sich bei der Tiefe alles um die Genauigkeit der Messung dreht. Eine Verteilungspolitik kann z.B. erfolgen, indem man mehrere Leistungskriterien

---

<sup>174</sup> Vgl. Thommen, J. P. (2004), S. 591.

<sup>175</sup> Vgl. Remer, A. (2002), S. 20 f.

wie Menge, Zeit, Qualität etc. benutzt, aber sich nicht an genaue Angaben halten muss, um ihre Erfüllung zu beurteilen.

Die **Form** der Verteilungspolitik kann entweder innenorientiert oder außenorientiert sein. Innenorientierung bedeutet, dass z.B. die Entlohnung nach Leistung erfolgt nach Unternehmensspezifischen Leistungskriterien und Maßstäben. Bei einer außenorientierten Verteilungspolitik werden die Mitarbeiter anhand von branchenspezifischen Leistungskriterien und -maßstäben entlohnt werden. Die Bewertungskriterien können auch von der in der Gesellschaft herrschenden Vorstellungen und Erwartungen in Bezug auf die betroffene Leistung bzw. den Beruf stark beeinflusst werden.

Eine starke **Standardisierung** bedeutet, dass die Verteilungspolitik unabhängig von den Umständen wie z.B. den Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt immer gleich bleibend ist. Hingegen bei einer schwachen Standardisierung ändert sie sich andauernd.

Eine starke **Formalisierung** bedeutet, dass es für die Verteilungspolitik eine allgemeine verbindliche Richtlinie gibt, die für alle Teilnehmer verpflichtend ist.

## 2.3. Planung

### 2.3.1. Definition und Funktion der strategischen Planung

Bei der Planung handelt es sich grundsätzlich um die Konkretisierung der politischen Oberziele des Unternehmens<sup>176</sup>. Der Unterschied zur Politik kann wie folgt formuliert werden: Während es sich bei der Politik um die Ziele handelt, befasst sich die Planung mit den Wegen<sup>177</sup>. Das Attribut „strategisch“ stammt aus dem militärischen Bereich<sup>178</sup> und steht als Gegenteil zu den Attributen „taktisch bzw. operativ“.

Zusammenfassend bestehen die Hauptunterschiede zwischen strategischer und operativer Planung in Bezug auf Management darin, dass

- strategische Pläne den grundsätzlichen Existenzfragen des Unternehmens näher stehen
- strategische Pläne sich mit dem ganzen Problem befassen, während die operativen Pläne sich nur auf Teilaspekte des Problems beschränken.

---

<sup>176</sup> Vgl. Ulrich, P./ Fluri, E. (1992), S. 108.

<sup>177</sup> Vgl. Remer, A. (2002), S. 26.

<sup>178</sup> Vgl. Stahele, W. H. (1999), S. 602 f.

- die strategische Planung die Tatsachen und ihre Zusammenhänge aus der Vogelperspektive betrachtet
- mit den strategische Plänen die langfristige Zeitperspektive verbunden wird, während die kurzfristige Perspektive eher den operativen Plänen zugeschrieben wird<sup>179</sup>

Die allgemeine Funktion der strategischen Planung besteht in der Vermittlung zwischen den Zielen und der Struktur des Unternehmens. Das bedeutet, dass die Pläne aus strategischer Perspektive einerseits gemäß den Zielen des Unternehmens konzipiert werden sollen. Andererseits müssen die Grenzen bzw. Stärken und Schwächen des Unternehmens berücksichtigt werden. Das bedeutet, die internen und externen Gegebenheiten in Betracht ziehen<sup>180</sup>.

### 2.3.2. Gestaltungsalternativen der strategischen Pläne

Die Gestaltungsalternativen der **Art** ergeben sich auch bei den strategischen Plänen aus ihrer allgemeinen Funktion. Die Art der strategischen Ziele bewegt sich zwischen den beiden Spannungspolen Ziel- und Strukturorientierung. So können strategische Ziele sich im Extremfall nur auf die Ziele des Unternehmens beziehen. Ein Unternehmen kann z.B. auf eine vorgegebene Umsatzsteigerung abzielen und dementsprechend alle seine Pläne konzipieren, ohne die Tatsache in Betracht zu ziehen, dass der Markt schrumpft.

Eine Strukturorientierung bedeutet, dass die externen und internen Gegebenheiten vor allem berücksichtigt werden. Das ist der Fall, wenn z.B. ein Unternehmen seine Preise senkt, um seine Kunde zu behalten.

Der **Grad** der strategischen Planung bezieht sich entweder auf die Anzahl der geplanten Alternativen (Extensität) oder auf die Genauigkeit und Tiefe der Planung der einzelnen Alternativen (Intensität). Demzufolge ist der Grad höher zu schätzen, je mehr Alternativen geplant werden oder je genauer die Planung der einzelnen Alternativen erfolgt.

Die **Form** der strategischen Planung wird nach Innen- und Außenorientierung unterschieden. Hier besteht der Unterschied in der Frage, ob bei der strategischen Planung die internen systemeige-

---

<sup>179</sup> Vgl. Kreikebaum, H. (1997), S. 211, Remer, A. (2002), S. 29, Thommen, J. P. (2004), S. 716 f.

<sup>180</sup> Vgl. Ulrich, P./ Fluri, E. (1992), S. 108, Pfohl, H. C. (1997), S. 11, Remer, A. (2002), S. 30.

nen Ziele und die innere Struktur in den Vordergrund aller Überlegungen treten oder eher auf die Ziele externer Gruppen und externe Strukturen (z.B. Chancen und Risiken abgehoben wird.<sup>181</sup>

Eine hohe **Standardisierung** der strategischen Pläne bedeutet, dass die strategischen Pläne für lange Zeit und Berücksichtigungen eventueller Ausnahmen nach den Umständen fixiert sind. Eine hoch **formalisierte** Strategie bedeutet, dass die Pläne für jedes Unternehmensmitglied verbindlich sind und jede Willkür in diesem Zusammenhang wird sanktioniert.

#### 2.3.4. Definition und Funktion der operativen Planung

Die operative Planung stellt eine notwendige Ergänzung für die strategische Planung dar. Sie wandelt die von der strategischen Planung gelieferten abstrakten Entscheidungsprämissen in konkrete Umsetzungsprämissen für das Handeln.

Die Funktion der operativen Planung in der Vermittlung zwischen optimalen und funktionalen Gesichtspunkten des Geschehens. Das bedeutet, dass einerseits der operativen Planung die Aufgabe zukommt, nach optimalen Lösungen im Sinne der strategischen Planung zu suchen. Andererseits muss sie das Funktionieren des Systems sichern. Es geht um die Frage, ob das Unternehmen operieren kann, wie es die strategische Planung vorgibt. Dabei legt die operative Planung den Akzent entweder drauf, dass das Unternehmen operieren kann (funktionaler Gesichtspunkt) oder dass die Vorgaben der strategischen Planung erfüllt werden (optimaler Gesichtspunkt).

#### 2.3.5. Gestaltungsalternativen der operativen Pläne

Die **Art** der operativen Pläne bewegt sich zwischen den Spannungspolen Optimalität und Funktionalität. Eine optimale Planung bedeutet, dass in Bezug auf mindestens ein Bewertungskriterium die beste Lösung angenommen wird. Eine an der Funktionalität orientierte Planung bedeutet, dass das System unabhängig von bestimmten Zwecksetzungen funktionieren muss. Ein Unternehmen nimmt z.B. höhere Kosten für Produktionsfaktoren in Kauf, damit Leerlauf verhindert werden kann.

Der **Grad** der operativen Planung ist entweder hoch oder niedrig. Eine hochgradige Planung bedeutet, dass verschiedene Aspekte jedes Vorganges besprochen werden (Extensivität) und dass daraus ein einziger Ablauf (Intensität) entworfen wird, der alle Details tief behandelt und keine Fragen offen lässt.

---

<sup>181</sup> Vgl. Remer, A. (2002), S. 31 ff.

Die Form der operativen Planung unterscheidet sich zwischen Innen- und Außenorientierung. Dabei bezieht sich die Innenorientierung auf die Konzentration der einzelnen Vorgänge eines Geschehens auf die eigene Optimierung (Teiloptimum), während Außenorientierung bedeutet, dass bei jedem Vorgang die Optimierung des gesamten Geschehens im Mittelpunkt steht. Die verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens können sich entweder auf die Optimierung der eigenen Teiloperationen konzentrieren z.B. höchste Schnelligkeit bei der Erledigung der Aufträge im Vertrieb, technische Perfektion der Vorgänge bei der Fertigung, etc. oder sie können bei der Planung die Auswirkung ihrer Teiloperationen auf die andere Abteilungen in Betracht ziehen.

Die **Standardisierung** bezieht sich auf zeitliche Dauerhaftigkeit der operativen Pläne. Durch eine hohe Formalisierung sind operative Pläne für alle verbindlich, so dass kein Unternehmensmitglied von neuen Plänen ausgehen darf.<sup>182</sup>

## 2.4. Organisation

### 2.4.1. Definition und Funktion der organisatorischen Rollen

Der Organisationsbegriff hat in der Betriebswirtschaftslehre verschiedene Bedeutungen<sup>183</sup>. In diesem Zusammenhang wird sich auf die instrumentelle Bedeutung des Begriffes konzentriert. Demnach ist die Organisation eine geschaffene zweckbezogene Ordnung, die sich auf Strukturen und Prozesse des Unternehmens bezieht. Dieser immaterielle Organisationsbegriff bezieht sich nicht auf das tatsächliche Handeln sondern auf die zweckbezogenen Erwartungen in diesem Zusammenhang.<sup>184</sup>

Das Handlungsprogramm eines sozialen Systems ist normalerweise so groß, dass es ohne eine Arbeitsteilung unmöglich ist, es durchzuführen. Dabei wird das System nach Rollen differenziert. Die Organisationsstruktur wird somit als ein System von Rollen angesehen. Die Rolle kann man als die Verhaltens- bzw. Handlungserwartung, „die einem Individuum in einer bestimmten Position entgegengebracht wird“<sup>185</sup>, definieren.

Die Bildung von Rollen bzw. die organisatorische Differenzierung soll sich an erster Stelle auf das Systemprogramm beziehen. Allerdings muss auch das im System vorhandene Potential berücksichtigt werden. Die Fertigkeiten und die Erwartungen der Rollenträger insbesondere der Mitarbeiter

---

<sup>182</sup> Vgl. Remer, A. (2002) S. 36 ff.

<sup>183</sup> Vgl. Thommen, J. P. (2004), S. 638 f.

<sup>184</sup> Vgl. Remer, A. (2002) S. 43; Thommen, J. P. (2004), S. 639.

<sup>185</sup> Vgl. Ulrich, P./ Fluri, E. (1992), S. 36.

müssen in Betracht gezogen werden. Somit besteht die Hauptfunktion der organisatorischen Differenzierung in der Vermittlung zwischen dem Systemprogramm und dem Systempotential. Dabei wird der Rollendifferenzierung ein Kapazitätseffekt zugeschrieben. Das bedeutet, dass die Rollendifferenzierung dazu beiträgt, die im System vorhandene Kapazität zu erschließen und sich auf die Durchführung des Programms zu konzentrieren.<sup>186</sup>

### 2.4.2. Gestaltungsalternativen der organisatorischen Rollen.

Die **Art** der Organisatorischen Differenzierung ergibt sich aus der Funktion der Organisation. So kann sie programmorientiert oder potentialorientiert sein. Eine Programmorientierung bedeutet, dass die Organisationsstruktur z.B. die Produktionsplanung in einzelnen Details abbildet. Es wird dabei mehr Wert auf die Durchführung der Planung als auf die Fähigkeit der ausführenden Arbeitskräfte gelegt. Eine Potentialorientierung bedeutet hingegen, dass die Differenzierung nach den Fertigkeiten der Rollenträger erfolgt.

Der **Grad** der Differenzierung bezieht sich auf die Anzahl der unterscheidbaren Rollen (Extensität) und/oder auf die Schärfe der Rollentrennung (Intensität). In diesem Zusammenhang wird die Extensität als Fragmentierung und die Intensität als Segmentierung bezeichnet. Eine hochgradige Differenzierung bedeutet eine große Anzahl an unterschiedlichen Rollen und/oder eine starke Trennung zwischen den Rollen.

Die **Form** der Organisationsstruktur unterscheidet sich zwischen innenorientiert und außenorientiert. Dabei bezieht sich die Innenorientierung auf das System selbst, so dass die Produktionsfaktoren und die Planung im Vordergrund stehen. Die Abteilungen eines Unternehmens nehmen die Form von Funktionsbereichen an (z.B. Beschaffung, Produktion, Vertrieb). Die Außenorientierung bedeutet, dass sich die Form auf die Umwelt ausrichtet. Die Abteilungen eines Unternehmens nehmen die Form z.B. von Marktdivisionen an und werden sie nach den Märkten bzw. Produkten bezeichnet. Die Organisationsstruktur reflektiert in diesem Fall die Gegebenheiten der Umwelt.

Eine standardisierte Organisationsstruktur bedeutet, dass sie langfristig unveränderlich bleibt. Eine formalisierte Organisationsstruktur bedeutet, dass die Rollenvorschriften für alle Mitglieder des sozialen Systems verbindlich und einzuhalten sind. Davon kann sogar die Mitgliedschaft im System abhängen.

---

<sup>186</sup> Vgl. Remer, A. (2002), S. 45.

### 2.4.3. Definition und Funktion der Instruktionen

Bei den Instruktionen geht es um Informationen bzw. Gebrauchsanweisungen, die dem Rollenträger zum richtigen Umgang mit den Rollen verhelfen. Nachdem die Organisationsstruktur in Einheiten bzw. Rollen differenziert wurde, müssen diese Einheiten organisatorisch programmiert werden.<sup>187</sup>

Während bei der organisatorischen Differenzierung der Kapazitätseffekt im Vordergrund steht, wird der organisatorischen Programmierung eher ein Steuerungseffekt zugeschrieben. Das bedeutet, dass die Programmierung den Kapazitätseffekt ergänzt, indem sie die erschlossene Kapazität in ein zweckmäßiges Handlungsmuster koordinieren.<sup>188</sup> Die Programmierung muss einerseits die in den Plänen steckenden Absichten in klare Instruktionen übersetzen. Andererseits müssen die Umstände berücksichtigt werden, unter denen gehandelt werden muss. Das Eintreten neuer Umstände kann die Bewertung von Handlungen in Bezug auf ihre Zweckmäßigkeit ändern. Die Funktion der organisatorischen Programmierung besteht darin, zwischen intentionalen und konditionalen Gesichtspunkten zu vermitteln.<sup>189</sup>

### 2.4.4. Gestaltungsalternativen der Instruktionen

Die Extrempunkte, zwischen denen sich die **Art** der Instruktionen bewegt, deuteten sich durch deren Funktion der Programmierung an. Es handelt sich dabei um die Extremfälle intentionaler und konditionaler organisatorischer Programmierung. Während die intentionale Programmierung die Absichten der Systemleitung reflektiert und in Form von Vorschriften formuliert wird, lässt die konditionale Programmierung dem Rollenträger einen Interpretationsspielraum zu, um nach den Umständen die richtige Handlung vorzunehmen. Meistens erfolgt die Programmierung unter Anwendung beider Programmarten, der Rollenträger soll dabei den vorliegenden Fall als eine Wenn-Komponente erkennen, und dann gemäß seiner Programmierung handeln<sup>190</sup>.

Der **Grad** bezieht sich einerseits auf die Anzahl der bei der Programmierung behandelten relevanten Aspekte (Extensivität). Andererseits handelt es sich bei dem Grad um die Genauigkeit und die Tiefe der Programmierung der einzelnen Bestandteile der Rolle.

---

<sup>187</sup> Vgl. Simon, J. G./ March, A. S. (1976), S. 133, Staehle, W. H. (1999), S. 755 f. Remer, A. (2002) S. 51.

<sup>188</sup> Vgl. Staehle, W. H. (1999), S. 755, Remer, A. (2002), S. 52.

<sup>189</sup> Vgl. Remer, A. (2002), S. 52.

<sup>190</sup> Vgl. Staehle, W. H. (1999), S. 755, Remer, A. (2002), S. 53.

Die **Form** unterscheidet sich in Innenorientierung und Außenorientierung. Innenorientierung bedeutet in diesem Zusammenhang die Rollenorientierung. Das bedeutet, dass die Programmierung aus der Sicht des eigenen Teilbeitrags der Rolle erfolgt, ohne die Unterstützung der andern Rollen in die Überlegungen einzubeziehen. Im Gegensatz berücksichtigt die außenorientierte bzw. organisationsorientierte Programmierung die andern Rollen und zieht deren Unterstützung in Betracht.

Die **Standardisierung** verleiht den Rolleninstruktionen den Charakter von Dauerregelungen. Durch **Formalisierung** werden Instruktionen für alle Mitglieder verbindlich, und das lässt keinen Freiraum für Willkürlichkeit. Die Mitgliedschaft in Systemen wird durch Rechte und Pflichten geregelt<sup>191</sup>.

## 2.5. Potential<sup>192</sup>

### 2.5.1 Definition und Funktion des Personalbestandes

Unter Potential versteht man die Summe der Verwendungsmöglichkeiten einer Ressource bzw. einer Leistungsquelle. Als Leistungsquelle versteht man menschliche Ressourcen bzw. das Personal sowie auch dingliche Ressourcen bzw. Maschinen und Inputgüter. Das Wort Potential weist darauf hin, dass die Leistungskraft des Menschen nicht nur auf eine vordefinierte Funktion wie z.B. Buchhalter bezogen wird, sondern die Frage der Verwendung nach den Umständen offen lässt<sup>193</sup>.

Unter dem Personalbestand versteht man die zur Verfügung des Systems stehenden Beitragsmöglichkeiten. Damit bezeichnet werden sowohl die noch nicht entdeckten bzw. latenten Beitragsmöglichkeiten als auch diejenigen, die schon zur Anwendung gekommen sind.<sup>194</sup> Die allgemeine Funktion des Potentials besteht darin zwischen Organisation und Ressourcen zu vermitteln. Dem Personalbestand insbesondere kommt die Funktion zu, zwischen Rollen und Ressourcen zu vermitteln<sup>195</sup>. Das bedeutet, dass die Organisationseinheiten einerseits zweckmäßig mit Personen zu besetzen sind, die exakt bestimmte Potentialmerkmale aufweisen. Andererseits muss Personal für unbestimmte Verwendungen gesichert werden bzw. als Ressource im Unternehmen vorhanden sein. Eine einfache Auffassung des Personalbestandes als die vollkommene Übersetzung der Organisationsstruktur in Personen setzt die Vollkommenheit der Organisationsstruktur in Bezug auf ihre Zweckmäßigkeit und

---

<sup>191</sup> Vgl. Remer, A. (2002), S. 52 ff.

<sup>192</sup> Mit Potential wird in den folgenden Ausführungen in erster Linie das Personal gemeint. Manche Aussagen können aber auf das Potential im weiteren Sinne bzw. menschliche und dingliche Potential.

<sup>193</sup> Vgl. Remer, A. (2002), S. 57.

<sup>194</sup> Vgl. Flohr, B (1984), S. 26 ff.

<sup>195</sup> Vgl. Remer, A. (2002), S. 61.



die perfekte Stabilität in Bezug auf die Rollenerwartung voraus. Beide Voraussetzungen sind unrealistisch, vor allem bei einer dynamischen Umwelt, in der die Rollenerwartungen sich stets ändern. Daher muss Personal als Ressource im Unternehmen vorhanden sein, um auf solche Änderungen reagieren zu können<sup>196</sup>.

### 2.5.2. Gestaltungsalternativen des Personalbestandes

Genauso wie bei den anderen Managementelementen wird die **Art** des Personalbestandes auch aus seiner Funktion abgeleitet. So bewegt sie sich zwischen Rollenorientierung und Ressourcenorientierung. Die Rollenorientierung konzentriert sich darauf, die Rollen mit den Personen zu besetzen, welche die genau entsprechenden Fertigkeiten nachweisen können.

Der **Grad** des Personalbestandes bezieht sich darauf, wie viele Potentialvorstellungen im System existieren. Das bezieht sich einerseits auf die Genauigkeit der Bestandsdefinition (Intensität) als auch auf die Vollständigkeit der Bestandsaufnahme (Extensität). Bei einem niedrigen Grad des Personalbestands besteht z.B. für den Beruf „Ingenieur“ eine grobe Vorstellung, während bei einem hochgradigen Personalbestand wird der Ingenieurberuf nach den Studienfächern und -leistungen und vielen anderen Kriterien präzisiert wird. z.B. wird von Maschinenbauingenieur, Elektroingenieur, etc. geredet.

Die **Form** des Personalbestandes unterscheidet sich in Außen- und Innenorientierung. Innenorientierung besteht in der Bewertung der Eignung nach Systeminternen Kriterien. Dies kann man z.B. bei manchen Fußballvereinen erkennen, die auf Spieler aus den eigenen Ausbildungszentren setzen. Die Entscheidung über die Eignung eines Spielers für eine Spielposition wird nach vereinsinternen Vorstellungen getroffen. Eine Außenorientierung bedeutet, dass die Frage der Eignung nach systemexternen Vorstellungen beurteilt wird. In diesem Fall verpflichtet der Fußballverein einen Spieler, der seine Fähigkeiten in der betroffenen Spielposition in einem andern Verein erworben und unter Beweis gestellt hat.

Eine hohe **Standardisierung** besteht in dauerhaften Potentialvorstellungen. Die **Formalisierung** verleiht Personalentscheidungen Legitimität und macht sie verbindlich für alle Beteiligten<sup>197</sup>.

---

<sup>196</sup> Vgl. Stahele, W. H. (1999), S. 776 ff.

<sup>197</sup> Vgl. Remer, A. (2002), S. 62 ff.

### 2.5.3. Definition und Funktion der Personalen Beiträgen

Die Beiträge sind in diesem Zusammenhang die Leistungen, welche das Personal erbringt, um einem bestimmten Zweck zu dienen bzw. Unternehmensziele zu erreichen.

Die Funktion der Beitragsstrukturierung besteht darin, zwischen Outputorientierung und Inputorientierung zu vermitteln<sup>198</sup>. Das bedeutet, dass die Beitragsgestaltung zunächst dafür zu sorgen hat, dass ein bestimmter Output im Sinne der Rollenerwartungen erreicht wird. Beurteilungen von Beiträgen in Bezug auf Output sind nicht unproblematisch, denn einerseits muss festgestellt werden, welcher Output auf die Dauer gewollt wird. Andererseits ist es schwer vor allem bei manchen komplexen Tätigkeiten (z.B. Forschung und Entwicklung) das Leistungsverhalten unmittelbar aus dem Output abzuleiten. Aus diesen Gründen muss der Input bzw. die in die Arbeit eingebrachte Leistung, z.B. Anstrengung, Kooperation, etc., bei der Beurteilung der Beiträge einbezogen werden.<sup>199</sup>

### 2.5.4. Gestaltungsalternativen der personalen Beiträge

Die **Art** der personalen Beiträge ergibt sich aus ihrer Funktion. Das bedeutet, dass sie sich zwischen Output- und Inputorientierung bewegt. Outputorientierung bedeutet, dass bei einem Beitrag das erzielte Ergebnis, z.B. Stückzahlen, im Mittelpunkt steht. Outputorientierung bedeutet, dass die in die Arbeit eingebrachten Leistungen als die wichtigste Komponente des Beitrags betrachtet werden. So wird bei Forschungs- und Entwicklungsprojekten Wert auf Kreativität, Einsatz etc., gelegt<sup>200</sup>

Der **Grad** der personalen Beiträge bezieht sich einerseits auf die Anzahl der Kriterien (Extensivität), die z.B. beim Einsatz und bei der Beurteilung von Personal beachtet werden müssen. Andererseits bezieht sich der Grad der Beitragsstrukturierung auf die Genauigkeit und Tiefe der Beschreibung solcher Kriterien. Eine hochgradige Personalstrukturierung bedeutet viele und genau beschriebene Kriterien zum Einsatz und zur Beurteilung des Personals<sup>201</sup>.

Die **Form** der personalen Beiträge ist entweder innenorientiert oder außenorientiert. Das bedeutet, dass sie sich auf die Eignung der einzelnen Mitarbeiter bezieht. Es handelt sich um ein Konzept, das sich bei Beurteilungs- und Entwicklungsmaßnahmen auf die einzelnen Leistungen konzentriert. Außenorientierung bedeutet, dass die Leistung der Gruppe im Mittelpunkt steht. Einzelne Beiträge wer-

---

<sup>198</sup> Vgl. Steinmann, H./ Schreyögg, G. (2002), S. 695 ff., S. 703 f.

<sup>199</sup> Vgl. Remer, A. (2002), S. 66 ff.

<sup>200</sup> Vgl. Koschnick, W. J. (1996), S. 483.

<sup>201</sup> Vgl. Steinmann, H./ Schreyögg, G. (2002), S. 703. Hungenberg, H./ Wulf, T. (2007), S. 331.

den in Abhängigkeit von der Gruppenleistung beurteilt und die Entwicklung bezieht sich auf die Optimierung der Gruppenleistung<sup>202</sup>.

Die **Standardisierung** wird in diesem Zusammenhang als die zeitlich Dauerhaftigkeit der Kriterien zur Beurteilung und Entwicklung von Beiträgen erfasst. Mit der **Formalisierung** der personalen Beiträge versucht man zu erreichen, dass die Definition der Beiträge bzw. die Entscheidung, was ein Beitrag ist und was nicht, für alle Mitglieder verbindlich ist<sup>203</sup>

---

<sup>202</sup> Vgl. Klimecki, R. G./ Gmür, M. (1998), S. 210 f, S. 217, Holtbrügge, D. (2005), S. 107 f.

<sup>203</sup> Vgl. Remer, A. (2002), S. 70 ff., Hungenberg, H./ Wulf, T. (2007), S. 331 ff.

# IV. Kultur und Management

## 1. Kultur in der Managementlehre und -praxis

### 1.1. Relevanz der Kultur für das Management

Nach der Definition der Begriffe „Kultur“ und „Management“, ist nun die Beziehung zwischen den beiden Systemen zu erläutern.

In der Managementliteratur herrscht die Tendenz vor, dass das Thema „Kultur“ meistens nur im Zusammenhang mit den internationalen Geschäftstätigkeiten der Unternehmen erwähnt wird. Diese Tendenz ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass die Wirkung, welche die Kultur allgemein auf das menschliche Verhalten und insbesondere auf das Management von Geschäftsaktivitäten ausübt, sichtbarer wird, wenn man mit einer anderen bzw. fremden Kultur konfrontiert ist. Die eigene Kultur wird im Alltag überall erlebt, so dass man sie als so selbstverständlich betrachtet<sup>204</sup>, dass man ihre Wirkungen nicht mehr wahrnimmt. Ohne den Kontakt mit andern Kulturen würde man sich kaum Fragen über den Sinn der eigenen kulturbedingten Lebensgewohnheiten stellen<sup>205</sup>. Ein Engländer z.B. würde erst auf die Frage kommen, warum die Autos in London links fahren, wenn er im Ausland das Gegenteil sieht. Genau aus denselben Gründen wird das Thema „Kultur“ im Rahmen des internationalen Managements intensiver behandelt. Man versucht die Ursachen für die Unterschiede in der Gestaltung der verschiedenen Managementelemente bzw. in der Handhabung der verschiedenen Managementinstrumente zu erklären. Dazu werden die kulturellen Unterschiede meistens unter den Hauptgründen für die Unterschiede in der Managementpraxis aufgeführt.

In der Tat braucht man eigentlich nicht vom Management internationaler Geschäftsaktivitäten zu reden, um Kultur als ein relevantes Thema für das Management zu erkennen. Schon aus der Definition der Kultur als mentale Programmierung in Form von Denk-, Fühl- und Handlungsmustern entsprechend derer konsequent und logisch gehandelt werden soll und aus der intuitiven Erkenntnis, dass das Management bzw. die Gestaltung produktiver sozialer Systeme mit Denkprozessen verbunden ist, kann man auf eine Beziehung zwischen der Kultur und dem Management schließen. Die Idee der Kultur als relevanter Teil der Managementgegebenheiten hat die Entwicklung der Management-

---

<sup>204</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 294 f., Klimecki, R. G./ Probst, M. (1990), S. 42.

<sup>205</sup> Vgl. Bringéus, N. D. (1990), S. 12.

lehre seit dem Anfang stillschweigend begleitet. Managementtheorien, -varianten und Konzepte werden unter bestimmten kulturellen Bedingungen entworfen. Die Managementtheoretiker und -forscher haben selbst wie alle Menschen in ihrer Kindheit eine mentale Programmierung erlebt, die ihre Denkweise vorbestimmt hat. Ihre Erfahrungen aus dem kulturellen Umfeld, in dem sie aufwuchsen und lebten, haben eine wichtige Rolle bei ihren wissenschaftlichen Aktivitäten gespielt.<sup>206</sup>

## **1.2. Die Kontroverse zwischen Kulturalismus und Universalismus**

### **1.2.1. Literaturbeispiele für kulturbezogene Erklärungen von Managementkonzepten und Praktiken**

Der französische Soziologe Michel Crozier zeichnete in seinem klassischen Buch „le phénomène bureaucratique“ (1964) ein Bild des französischen Organisationsmodells und stellte fest, dass die Merkmale des französischen bürokratischen Systems tief liegend in der französischen Kultur verankert sind. Bei der Untersuchung des Arbeitsverhaltens innerhalb zweier staatlicher Einrichtungen bzw. einer Behörde und eines staatlichen Monopolunternehmens fielen verschiedene Merkmale wie die Isolation des Individuums, die starke Abgrenzung zwischen den Schichten, die Vorherrschaft der formellen Aktivitäten<sup>207</sup>, das Fehlen an Initiative<sup>208</sup> und die Kooperationsschwierigkeit auf. Diese Merkmale wurden schon von verschiedenen Ethnologen wie Lucien Bernot, René Blancard, Laurence Wylie<sup>209</sup>, und Edmond Goblot<sup>210</sup> als Merkmale der französischen Kultur aufgeführt. Das französische anonyme und zentralistische Bürokratiesystem scheint gleichzeitig die französische Kultur widerzuspiegeln und den gesellschaftlichen Anforderungen zu entsprechen, indem es gleichzeitig die individuelle Unabhängigkeit und die Zweckmäßigkeit des kollektiven Verhaltens sichert. Obwohl sich Crozier ausschließlich mit den Merkmalen des bürokratischen Systems im eigenen Land auseinandergesetzt hat, zählt seine Studie zu den ersten ihrer Art, die sich direkt auf die Nationalkultur bezieht, um ein Organisationskonzept zu erklären.

---

<sup>206</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 205 ff. Kulturelle Spuren kann man zum Beispiel an den vertretenen Menschenbildern in manchen Organisationstheorien ablesen wie in den X und Y Theorien von McGregor Vgl. Leutsch, K. G. (2006), S. 27 f., McGregor, D. (1973), 47 ff., Schneider (2003) S. 86, Werhahn, P. H: (1980); S. 74 ff., S. 161, S. 169 f., S. 258 ff. oder in dem stark im angelsächsischen Raum vertretenen Prinzipal-Agenten-Ansatz, der auf einen starken Individualismus hinweist. Vgl. Davis, J. H. u.a. (1997), S. 35

<sup>207</sup> Vgl. Crozier, M (1985), S. 262 ff.

<sup>208</sup> Vgl. Crozier, M (1985), S. 269.

<sup>209</sup> Vgl. Crozier, M. (1985), S. 265.

<sup>210</sup> Vgl. Crozier, M. (1985), S. 267.

Später kam die Studie von Hofstede 1980, welche eine Untersuchung des Einflusses der Nationalkultur auf die Organisation auf internationaler Ebene vornahm. Man bezieht sich oft auf diese Studie, um den Einfluss der Kultur auf die verschiedenen Bereiche des Managements zu betonen. Die mentale Programmierung, welche als Kombination der verschiedenen Dimensionen von Hofstede definiert werden kann, spielt eine bedeutende Rolle bei der Festlegung der Struktur und der Entwicklung der Arbeitsweise der Organisationen<sup>211</sup>. Letztere leisten aber durch die Reflektion bzw. Bestätigung solcher kulturellen Charakteristika ihrerseits auch einen Beitrag zu ihrer Aufrechterhaltung. Hofstedes Untersuchung blieb allerdings deskriptiver Natur. Für ihn waren die Umstände zur Entstehung solcher Programmierungen nicht relevant, wie die Konsequenzen für die Aufbau- und die Ablauforganisation. Die Studie hat die Organisation als eine Verkörperung bzw. ein Artefakt der Kultur dargestellt, ohne auf die problematische Einzelheiten der Beziehung zwischen Kultur und Management richtig einzugehen oder Lösungen für ein bewusstes und zielgerechtes Umgehen mit der Kultur vorzuschlagen.

Eine weitere interessante Studie über die Beziehung zwischen Management und Kultur hat der französische Managementforscher Philippe D'Iribarne in verschiedenen Filialen eines französischen multinationalen Konzerns der Metallindustrie in vier Ländern bzw. Frankreich, USA, Niederlande und Kamerun durchgeführt. D'Iribarne konnte durch Beobachtung und Gespräche mit den Mitarbeitern der verschiedenen Filialen bedeutende Unterschiede in der Einstellung zur Arbeit und zur Beziehung zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern feststellen<sup>212</sup>. Obwohl all diese Filialen französischer Konzeption waren und demzufolge ein gleiches Organisationsmuster aufweisen, lassen sich Unterschiede in Bezug darauf feststellen, was D'Iribarne als den „sozialen Pakt“<sup>213</sup> bezeichnet. In den USA z.B. beruht der soziale Pakt zwischen Mitarbeiter und Unternehmen auf präzisen vertraglichen Bestimmungen, welche Rechte und Pflichten klar definieren<sup>214</sup>. In Frankreich geht es vielmehr um grobe Definitionen der Pflichten. Jeder Mitarbeiter entscheidet nach der „Ehrenlogik“<sup>215</sup>, was zu seinen Pflichten gehört und was nicht. Man geht nämlich davon aus, dass man durch seine Ausbildung und seine Stellung in der Organisation schon weiß, welche Pflichten und Aufgaben

---

<sup>211</sup> Laut Hofstede ist die klassische pyramidenförmige Ein-Linien-Organisation oft in Ländern mit hohen MDI und UVI anzutreffen (z.B. lateinische Länder). Im Gegenteil sind in Ländern mit niedrigen MDI- und UVI- Werte marktorientierte und wenig formelle Organisationsmodelle vertreten, welche grundsätzlich auf vertragliche Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern basieren (z.B. skandinavische und angelsächsische Länder). Die hohe Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung wie z.B. in Deutschland führt zu wirksamen, zweckmäßig und maschinenähnlich aufgebauten und funktionierenden Organisationen. Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 203.

<sup>212</sup> Vgl. D'Iribarne, P. (1986), S. 439 ff.

<sup>213</sup> Vgl. D'Iribarne, P. (1986), S. 437.

<sup>214</sup> Vgl. D'Iribarne, P. (2003a), S. 144 ff.

<sup>215</sup> Vgl. D'Iribarne, P. (2003a), S. 59 ff., D'Iribarne, P. (2001), S. 25 ff.

auf einen zukommen und die Wahrnehmung der damit verbundenen Verantwortung eine Frage der Ehre ist. Es geht nicht nur um das, was man den andern schuldet, sondern vielmehr und sogar an erster Stelle um das, was man sich selbst schuldet<sup>216</sup>. Demzufolge braucht man keine Motivation zur Wahrnehmung der Pflichten von außen etwa durch Verträge, da die Verpflichtung von innen her kommt. Das Konzept des sozialen Pakts wurde von D'Iribarne vorgeschlagen, um dauerhafte Lösungen für Probleme wie z.B. Interessenkonflikte oder Kommunikationsschwierigkeiten zu sichern, die auftauchen können, sobald Menschen zusammenarbeiten, um gemeinsame oder auch verschiedene Ziele zu erreichen. Die Nationalkultur bietet einen Konsens an, anhand dessen die Mitglieder einer Organisation ihre Beziehungen regulieren können<sup>217</sup>. Der soziale Pakt schafft somit eine Brücke zwischen National- und Organisationskultur. Die Organisationskultur übernimmt die Werte der Nationalkultur, um die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation zielgerecht zu steuern.

### 1.2.2. Culture-Bound- vs. Culture-Free-These

All die oben erwähnten Studien lenken die Aufmerksamkeit auf die bedeutende Rolle, welche die Kultur bei der Gestaltung produktiver sozialer Systeme spielen kann und sprechen somit für die Gültigkeit der so genannten **Culture-Bound-These**, die davon ausgeht, dass kulturelle Unterschiede zwischen den verschiedenen Ländern auch unterschiedliche Ausprägungen der Managementelemente nach sich ziehen.<sup>218</sup> Diese Annahme wird von den Kulturalisten vertreten, welche die Kulturabhängigkeit des Managements auf die Tatsache zurückführen, dass Menschen die Wertvorstellungen und Verhaltensmuster, die sie in ihrem sozialen Umfeld erlernt haben, auch in die Organisationen einbringen, in denen sie tätig sind.

Dieser Ansicht steht die universalistische Denkrichtung des Managements gegenüber, welche die **Culture-Free-These** vertritt. Demnach sind Managementprinzipien und -techniken frei von kulturellen Einflüssen und somit überall in gleicher Art und Weise anwendbar.<sup>219</sup> Diese Annahme wird damit begründet, dass Unternehmen im selben kulturellen Kontext verschiedene Ergebnisse erzielen, was nur auf die Anwendung bzw. Nichtanwendung der richtigen Methoden zurückgeführt werden kann. So kann nach den Anhängern dieser Denkrichtung der Einsatz eines Konzeptes wie z. B. des Lean Managements überall und kulturunabhängig zu positiven Ergebnissen führen. Deshalb kann

---

<sup>216</sup> Vgl. D'Iribarne, P. (2003a), S. 59, D'Iribarne, P. (2001), S. 66.

<sup>217</sup> Vgl. D'Iribarne, P. (1986), S. 438.

<sup>218</sup> Vgl. Macharzina, K./ Wolf, J. (2005), S. 246, Meckl, R. (2006), S. 265.

<sup>219</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 778 ff., Macharzina, K./ Wolf, J. (2005), S. 246..

man seinen Erfolg in Japan nicht auf die Kultur zurückführen<sup>220</sup>. Die Universalität der Managementmethoden ergibt sich daraus, dass sie als das Produkt der objektiven Rationalität angesehen werden, die an sich selbst universal und allen Menschen gemeinsam ist. Deshalb muss ein effizientes Managementinstrument, das sich irgendwo auf dieser Welt aus rationalen Überlegungen entwickelt hat, überall zur Lösung von Problemen anwendbar sein<sup>221</sup>. So wird dabei die subjektive Seite des menschlichen Handelns eindeutig ignoriert und weiterhin wird die Frage, ob solche Methoden tatsächlich das Ergebnis einer objektiven oder vielleicht auch einer subjektiven Rationalität sind, überhaupt nicht angegangen<sup>222</sup>.

Die ganze Problematik über die Art der Beziehung zwischen der Kultur und dem Management findet Anstoß bei der Diskussion über das Management von Unternehmen in den Entwicklungsländern und die Aussichten bezüglich dessen Verbesserung. In der Tat gelten Wirtschaftsunternehmen im Allgemeinen als Modelle des rationalen Verhaltens und der zweckmäßigen Organisation. In vielen Ländern, in denen altherkömmliche Kulturen immer noch vorherrschen, werden sie als eine der treibenden Kräfte der Modernisierung<sup>223</sup> angesehen, die „archaische“ soziale Praktiken herausfordern und den Wandel herbeiführen<sup>224</sup>. Demzufolge wird den einheimischen Unternehmen die Anwendung moderner Methoden empfohlen, die in hoch industrialisierten Ländern entwickelt wurden.<sup>225</sup>

Diese Empfehlungen vermitteln aber meistens den Eindruck, dass die Aufrechterhaltung der nationalen Tradition bzw. Kultur und ihre Anwendung im Sinne des wirtschaftlichen Erfolgs effizienter Managementmethoden unvereinbare Gegensätze seien. Es wird z.B. meistens angenommen, dass ein radikaler kultureller Wandel in den Dritte Welt-Ländern vonnöten sei, damit ihre Unternehmen moderner und wirtschaftlich erfolgreicher werden können.<sup>226</sup> Zwar sind solche Empfehlungen teilweise an die Annahmen der *Culture-Bound-These* geknüpft, da man hier die Kulturabhängigkeit von Ma-

---

<sup>220</sup> Vgl. Womack, J. u.a. (1990), S. 167, S. 257 f.

<sup>221</sup> Vgl. Pudelko, M. (2006), S. 12 f.

<sup>222</sup> March/ Simon haben drei Fragen aufgeführt, die alle positiv beantwortet werden müssen, damit man von einer objektiven Rationalität reden kann. Diese Fragen sind: 1) Wurden bei der Wahl oder der Entwicklung der Managementmaßnahmen tatsächlich alle Alternativen und ihre Konsequenzen in Betracht gezogen? 2) Ist die Situation, unter der das Problem entstanden ist, auf dieselbe „objektive“ Art und Weise überall und von allen Menschen wahrgenommen worden? 3) Ist die Nutzenfunktion, nach der diese Entscheidungen getroffen wurden, bekannt und überall dieselbe bzw. ist sie frei vom Einfluss exogener Faktoren (wie z: B. die Kultur)? Vgl. March, J. G./Simon, H. A. (1976), S. 130. Diese Fragen können in der Wirklichkeit nur sehr selten alle gleichzeitig positiv beantwortet werden.

<sup>223</sup> Vgl. Dyllick, T. (1982), S. 36 ff.

<sup>224</sup> Vgl. D'Iribarne, P (2003b), S. 10.

<sup>225</sup> Vgl. Kubr, M./ Wallace, J. (1983) S. 29 ff., S 55 ff.; World Bank (2007) S. 1 ff. Online-Dokumente [Stand: 11.10.2007] Das Wort „Modernisierung“ ist in solchen Empfehlungen grundsätzlich mit einem Werturteil verbunden. Während „modern“ mit „effizient“ gleichgesetzt wird, wird „traditionell“ meistens unbewusst mit Wörtern wie „archaisch“, „veraltet“ und „ineffizient“ verbunden.

<sup>226</sup> Vgl. Kubr, M./ Wallace, J. (1983), S. 32 f. Online-Dokument [Stand: 11.10.2007] .



nagementmethoden anerkennt. Allerdings wird auch die Möglichkeit der Änderung der Kultur nach Bedarf unterstellt. Demnach hat das Management eine Unternehmenskultur zu schaffen, die ihrem Zweck dient, auch wenn sie von den Werten der Nationalkultur abweichen muss<sup>227</sup>. Diese Auffassung der Kultur als Gegenstand einer ingenieurmäßigen Gestaltungsrationalität ist eher der universalistischen Denkrichtung zuzuordnen<sup>228</sup>. Des Weiteren wird die Möglichkeit, dass es in den Kulturen der Dritte Welt-Länder auch Erfolgspotenziale gibt, die im Sinne der Idee des wirtschaftlichen Erfolgs erschlossen werden können, überhaupt nicht berücksichtigt.

Die Betrachtung der radikalen Änderung der Werte auf der Ebene der ganzen Gesellschaft als einzige Lösung, um den wirtschaftlichen Erfolg zu erreichen, schiebt die ganze Verantwortung für den Misserfolg auf die Kultur, da diese als ein grundsätzlicher Widerstandsfaktor dargestellt wird. Der Anpassungsprozess muss demnach auf der Seite der Kultur stattfinden. Die ganze Problematik wird in der Existenz effizienter und uneffizienter Kulturen zusammengefasst. So gibt es nach dieser Ansicht einerseits Kulturen, die den unternehmerischen Geist<sup>229</sup>, die Kooperationsbereitschaft und das gegenseitige Vertrauen<sup>230</sup> zwischen ihren Mitgliedern anziehen und somit den wirtschaftlichen Erfolg begünstigen und andererseits Kulturen, die genau das Gegenteil bewirken. Von denen sollte man sich verabschieden, um wirtschaftlich erfolgreicher zu werden.

In der Tat hat sich die kulturalistische Perspektive des Managements für lange Zeit damit begnügt, die Effekte der Kultur mit einer fatalistischen Einstellung zu beschreiben<sup>231</sup>, entweder um z. B. im Fall von Japan ihre Verdienste zu unterstreichen oder um sie z.B. im Fall der Dritte Welt-Länder als einen „Fluch“ darzustellen. Die Frage der Findung der geeigneten Managementmethoden wird dabei entweder gar nicht oder ganz oberflächlich behandelt. Demzufolge bietet die kulturalistische Denkrichtung keine praktischen Lösungen für die Probleme an, welche die Kultur in der Unternehmenspraxis aufwirft. Vielmehr beschränkt sie sich oft auf die Sensibilisierung der Managementpraktiker für die Relevanz der Kultur für den Unternehmenserfolg. Trotzdem leistet die kulturalistisch orientierte Managementtheorie damit schon einen wichtigen praktischen Beitrag, indem sie die Unternehmen vor kulturspezifischen Problemen warnt, die sich negativ auf ihren Erfolg auswirken können. Dagegen führt die radikale Hingabe an die Culture-Free-These dazu, dass kulturspezifische Probleme vernachlässigt werden. Somit besteht das Risiko, dass man sich für ineffiziente Strategien und Orga-

---

<sup>227</sup> Vgl. Jöstingmeier, B. (1993), S. 113 ff.

<sup>228</sup> Vgl. Kumar, N. (1983), S. 389, Schreyögg, G. (2003), S. 480 f.

<sup>229</sup> Vgl. Kubr, M./ Wallace, J. (1983), S. 19 f. Online-Dokument [Stand: 11.10.2007].

<sup>230</sup> Vgl. Fukuyama, F. (1995), S. 24 f., S. 63 ff.

<sup>231</sup> Vgl. D'Iribarne, P (2003b), S. 219 ff.

nisationsinstrumente entscheidet<sup>232</sup>. So kann z. B. der Fall vorkommen, dass der Manager aufgrund rein sachlicher Überlegungen strenge Kontrolle in einem Land ausübt, in dem ein positives Menschenbild vertreten ist und in dem Vertrauen gegenüber den anderen fast als Pflicht betrachtet wird. Sein aus kultureller Perspektive inadäquater Führungsstil kann zur Demotivation der Mitarbeiter führen und sich somit negativ auf ihre Leistung und auf den Unternehmenserfolg auswirken<sup>233</sup>.

Mit diesen Ausführungen sollte deutlich geworden sein, dass der Begriff der kulturellen Adäquanz eher an die kulturalistische Denkrichtung anknüpft, die sich inzwischen ohnehin in der Managementlehre durchgesetzt hat<sup>234</sup>. Eine extrem universalistische Managementauffassung, die einen weitgehenden Machbarkeitsglauben vertritt, würde kaum Freiraum für Überlegungen über Kultur zulassen, da sie davon ausgeht, dass Kultur Teil einer beherrschbaren Realität ist. Die kulturalistische Perspektive erhält in diesem Zusammenhang den Vorzug, weil sie der Kultur zumindest das nötige Gewicht beimisst, um die Diskussion über ein kulturadäquates Management zu ermöglichen.

## 2. Formen der Kulturorientierung

Wenn man von der Annahme ausgeht, dass die Kultur ein für die Gestaltung produktiver sozialer Systeme relevantes Faktor ist, und dass das Management sich an der Kultur orientieren soll; stellt sich unbedingt die Frage, wie diese Orientierung erfolgen kann. Um diese Frage zu beantworten muss man zunächst die Rolle genau definieren, die Kultur bei der Gestaltung sozialer Systeme spielt. Bei einer Beobachtung dieser Rolle können zwei verschiedene Aspekte festgestellt werden<sup>235</sup>.

**Erstens** erscheint Kultur als ein Teil der Managementgegebenheiten, der besondere Anforderungen stellt. Wenn man von der Annahme ausgeht, dass Wirtschaftsunternehmen in allen Teilen der Erde dieselbe Idee vertreten, z.B. Gewinnmaximierung, kann Kultur als Realität mit ihren Eigenwertigkeiten in Konkurrenz zu dieser ursprünglichen Gestaltungsidee treten. In diesem Fall kann man von einer Konfrontation zwischen einerseits der Logik des Unternehmertums, welche ein rationales Verhalten von Wirtschaftsakteuren gemäß dem Menschenbild des homo oeconomicus<sup>236</sup> verlangt, und

---

<sup>232</sup> Vgl. Meckl, R. (2006), S. 265.

<sup>233</sup> Vgl. Austin, J. E. (1991), S. 87 f.

<sup>234</sup> Vgl. Meckl, R. (2006), S. 265.

<sup>235</sup> Vgl. Smircich, L. (1983), S. 343.

<sup>236</sup> Vgl. Werhahn, P. (1980), S. 74 ff.

andererseits der Logik der Gesellschaft, die Normen und Werten vertritt, welche im Sinne des Wirtschaftsdenkens nicht unbedingt rational sind. Diese Problematik besteht schon für Unternehmen im nationalen Kontext. Das zeigt sich z.B. bei der Frage der ethischen Bewertung des wirtschaftlichen Handelns und die Diskussion über die Auffassung des Unternehmens als „guter Bürger“<sup>237</sup> unter solchen Stichwörtern wie „Corporate Citizenship“<sup>238</sup>, Soziale Verantwortung der Unternehmen<sup>239</sup> oder „Unternehmensethik“. Solche ethischen Erfordernisse werden meistens in der Nationalkultur verankert und können im internationalen Kontext variieren<sup>240</sup>. Die Kultur leistet hier einen wesentlichen Beitrag zur Komplizierung der Managementsituation. Dabei fällt die kulturelle Realität ins Gewicht, so dass eine eindeutige Vorrangstellung der Idee nicht als zweckmäßig anzusehen ist. Die Schwierigkeiten äußern sich bei der Gestaltung der Managementelemente, da die Kultur für jedes Managementelement ihre Anforderungen stellt und der Manager diesen Anforderungen entgegenkommen sollte.

**Zweitens** kann Kultur eine Rolle bei der Gestaltung produktiver sozialer Systeme spielen, indem sie die individuellen Werthaltungen der Entscheidungsträger so stark prägt, dass Letztere sie als Selbstzweck betrachten und ihre Bestätigung und Förderung entweder zum formellen oder zum informellen Hauptziel ihrer Organisation machen. Das bedeutet, dass die Kultur immer im Vordergrund aller Überlegungen steht, egal welchen Problemen man nachgeht oder welche Ziele man offiziell verfolgt. Die Entscheidungsträger sind in erster Linie von kulturellen Motiven geleitet und orientieren sich bei der Lösung von Problemen, hauptsächlich an kulturbedingten Normen. Dies äußert sich z.B. in der Vorstellung des zweckmäßigen Handelns, in der Setzung von Prioritäten in der Planung, im Umgang mit der Realität, etc. Der Manager ist also selbst in seiner Rolle als Gestalter produktiver sozialer Systeme von der Kultur beeinflusst<sup>241</sup>.

Ausgehend von den beiden Aspekten der Relevanz der Kultur für das Management kann man zwei Varianten der Kulturorientierung definieren. **Erstens** kann ein kulturadäquates Management verstanden werden als ein Management, das den kulturellen Gegebenheiten das schlicht notwendige Gewicht beimisst. Es geht hier um *eine reaktive Kulturorientierung*; die sich in der Vermittlung zwischen der Idee d.h. dem ursprünglichen Managementanspruch und der Kultur niederschlagen kann.

<sup>237</sup> Vgl. Schrader, U. (2003), S. 124 ff.

<sup>238</sup> Vgl. Schrader, U. (2003), S. 37 ff.

<sup>239</sup> Vgl. McIntosh, M. u. a (1998), S. 43 ff., S. 50 f.

<sup>240</sup> Vgl. Karmasin, H. (1997), S. 45 f., S. 51 ff.; Jöstingmeier, B. (1993), S. 16 ff., Meckl, R. (2005), S. 76.

<sup>241</sup> Vgl. Guth, W. D./ Taguiri, R. (1965), S. 126 ff., Laurent, A. (1983) S. 75 ff., Bigoness, W/ Blakely, G. (1996), S. 740 ff., Abramson, N./ Keating, R. u.a. (1996), S. 124, Cray, D. /Mallory, G. (1998), S. 73 ff., S. 95 ff.

In diesem Fall bleibt das Management der Idee, z.B. Gewinnmaximierung, verhaftet. Es muss aber Kompromisse zwischen den beiden Spannungspolen suchen.

**Zweitens** kann ein kulturadäquates Management als das Ergebnis der Kultur d.h. der mentalen Programmierung verstanden werden, die der Manager als Gestalter produktiver sozialer Systeme erlebt hat und die er im Gestaltungsprozess ausdrückt. In diesem Fall kann man von einer **aktiven Kulturorientierung** reden, die am deutlichsten wird, **wenn sich die Kultur letztendlich zur Managementidee entwickelt**. Der Einfluss der Kultur auf die individuelle Werthaltung der Entscheidungsträger kann so stark sein, dass die Idee aus kulturellen Gegebenheiten abgeleitet wird und den Existenzgrund für eine Organisation liefert. Man kann hier das Beispiel der islamischen Banken erwähnen, bei denen die Bestätigung islamischer Werte als Managementidee gilt, an der man bei der Gestaltung der Managementelemente orientieren soll.

Von einer Dominierung der Idee über die Kultur kann selbstverständlich im Kontext eines kulturadäquaten Managements nicht die Rede sein. Diese kulturadäquaten Varianten werden nun im Einzelnen unter die Lupe genommen.

## 2.1. Reaktive Kulturorientierung

### 2.1.1. Kultur als Umweltfaktor

Unternehmen sind in einer Umwelt tätig, die aus ökonomischen (Markt, Ressourcen), sozialen (Gesellschaft, Kultur, Politik und Recht) und technischen (Standort, Maschinen, Infrastruktur) Faktoren besteht. Diese Faktoren stellen die Managementgegebenheiten dar, welche bei der Gestaltung der Managementelemente berücksichtigt werden sollten. In vielen Managementtheorien wird die Meinung vertreten, dass die Umwelt ein relevanter Faktor ist, den die Unternehmen bei der Entscheidung über Strategie und Struktur berücksichtigen sollten<sup>242</sup>. Über die Art dieser Relevanz sind allerdings verschiedene Meinungen in der Managementliteratur anzutreffen. Man kann als Beispiel die unterschiedlichen Auffassungen der Beziehung zwischen der Organisation und ihrer Umwelt des populationsökologischen Ansatzes und der Kontingenztheorie aufführen. Auf der einen Seite schreibt der populationsökologische Ansatz<sup>243</sup> der Umwelt eine absolute Bestimmungsmacht über das Schicksal von Organisationen zu, indem sie als die entscheidende Instanz dargestellt wird, welche nach be-

---

<sup>242</sup> Vgl. Mintzberg, H (1999), S. 323.

<sup>243</sup> Vgl. Mintzberg, H (1999), S. 328 ff., Hannan, M./ Freeman, J. (1977), S. 957 f.

stimmten Kriterien erfolgreiche Organisationen selektiert und die nicht überlebensfähige aussiebt. Auf der anderen Seite betrachtet man die Umwelt aus der Sicht der Kontingenztheorie nur als einen wichtigen Einflussfaktor. Dabei wird die Fähigkeit des Unternehmens betont, sich an die verschiedenen Umweltgegebenheiten anzupassen<sup>244</sup>. Die verschiedenen Managementschulen sind auch in Bezug auf die Relevanz der verschiedenen Umweltfaktoren unterschiedlicher Ansichten. Während z.B. die Positionierungsschule<sup>245</sup> sich auf Faktoren wirtschaftlicher Natur wie Industrie, Konkurrenz und Markt, etc. konzentrierte, haben die Anhänger der institutionellen Theorie auch den sozialen Faktoren (z.B. die Jurisdiktion, die Kultur bzw. die Werte und die Regeln einer Gesellschaft) Aufmerksamkeit gewidmet<sup>246</sup>.

In der Tat stehen ökonomische soziale und technische Faktoren so mit einander verbunden, dass sich auch das Wirtschaftsunternehmen meistens nicht nur auf die ökonomischen Faktoren konzentrieren kann. Eine völlige Konzentration auf ökonomische Faktoren kann nämlich nur unter den Prämissen einer Situation erfolgen, in der das Unternehmen nur als eine biologisch-materielle Primärinstitution<sup>247</sup> betrachtet wird. Das bedeutet, wenn die einzige gesellschaftliche Anforderung an das Unternehmen darin besteht, die materielle Versorgung der Bevölkerung zu sichern. In diesem Fall wird eine Konzentration auf diese primäre Aufgabe des Wirtschaftsunternehmens von den sozialen Elementen der Umwelt bzw. Gesellschaft, Kultur, Politik und Recht begünstigt. Diese Situation kam z.B. in Europa in der Nachkriegszeit vor. Diese relativ einfache Managementsituation kann aber - auch wenn sie stattfindet - nicht von Dauer sein. Sobald die biologisch-materiellen Bedürfnisse befriedigt sind, tauchen komplexere unmaterielle bzw. „künstliche“<sup>248</sup> Kulturbedürfnisse auf<sup>249</sup>. Eine solche Entwicklung kann man z.B. in den westeuropäischen Industrieländern seit den 60er Jahren beobachten. Seitdem der angestrebte materielle Wohlstand erreicht wurde, befinden sich die Unternehmen mit gesellschaftlichen Anforderungen ethisch-moralischer Natur wie z.B. Umweltschutz, soziale Verantwortung, etc. konfrontiert<sup>250</sup>. Die Unternehmen können sich nicht leisten solche Anforderungen zu vernachlässigen, denn ein solches Verhalten kann z.B. auf dem Absatzmarkt mit Abwanderung der Kunden bestraft werden. Die Lösung besteht in diesem Fall in der *Vermittlung zwischen der Managementidee und der Realität*. Ein Wirtschaftsunternehmen bleibt ein Wirtschaftsunternehmen. Das Management muss allerdings nichtökonomische Faktoren immer in Betracht ziehen.

---

<sup>244</sup> Vgl. Mintzberg, H. (1999), S. 325.

<sup>245</sup> Vgl. Porter, M. (1999), S. 29 ff.

<sup>246</sup> Vgl. Scott, W. R. (2001), S. 48 ff., Mintzberg, H. (1999), S. 331 f.

<sup>247</sup> Vgl. Malinowski, B. (1951), S. 147, Schelsky, H. (1965), S. 38.

<sup>248</sup> Vgl. Schelsky, H. (1965), S. 37.

<sup>249</sup> Vgl. Schelsky, H. (1965), S. 38 ff.

<sup>250</sup> Vgl. Remer, A. (2002), S. 97 ff., S. 111 f., S. 190ff.

Bei der Vermittlung zwischen der Kultur und der Idee knüpft das Management an die Annahmen des Kontingenzansatzes bezüglich der Maßgeblichkeit der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an seine Umwelt für den Erfolg an. Die Kontingenztheorie geht nämlich davon aus, dass der Erfolg eines Unternehmens (d.h. die Durchsetzung der Managementidee) von dem Ausmaß abhängt, in dem das Management die endogenen gestaltbaren Faktoren nach den exogenen Faktoren (der Umwelt) effektiv ausrichten kann<sup>251</sup>. Unter den endogenen Faktoren versteht man die Managementelemente Politik, Planung, Organisation und Personal. Von den exogenen Faktoren wird die Aufmerksamkeit im vorliegenden Fall vor allem auf die Kultur gerichtet. So wird hier die Kulturadäquanz des Managements als die Vermittlung zwischen der Idee bzw. dem Managementanspruch und der Kultur als Teil der Realität aufgefasst.

### **2.1.2. Vermittlung zwischen Managementidee und Kultur**

Sowohl der Kulturalismus als auch der Universalismus vertreten eine extreme Haltung gegenüber der Kultur. Im Rahmen des extremen Kulturalismus erkennt man die Kultur als einen für den Erfolg entscheidenden Faktor an, allerdings betrachtet man die kulturellen Gegebenheiten als unbeherrschbar. Die Möglichkeiten, über die das Management verfügen könnte, um die Idee (wirtschaftlicher Wohlstand) gegenüber der Kultur als Teil der Managementgegebenheiten zu vertreten, werden dabei grundsätzlich unterschätzt. Beim Universalismus herrscht dagegen ein überzogener Machbarkeitsglaube vor. Die Kultur wird sogar als irrelevanter Faktor vernachlässigt, den man bei der Gestaltung produktiver sozialer Systeme nicht in Betracht ziehen muss. In der Tat kann man sich aber für einen mittleren Weg zwischen diesen beiden extremen Positionen entscheiden, indem man die Kultur als einen für das Management relevanten und sogar für den Erfolg entscheidenden Faktor anerkennt und gleichzeitig aber auch glaubt, dass das soziale System (z.B. Unternehmen) durch eine adäquate Gestaltung in die Lage versetzt sein kann, seinen ursprünglichen Zweck (z.B. materieller Wohlstand) zu verfolgen und auch zu erreichen. Die Situation wird also wie folgendes erfasst: Das Unternehmen soll grundsätzlich einen bestimmten Zweck verfolgen und das erfordert ein gewisses Ausmaß an Zweckrationalität seitens des Managements. Die Kultur kommt aber als Teil der Managementgegebenheiten ins Spiel und stellt subjektive Anforderungen, welche diese Rationalität einschränken. Daher kann das Managementsystem also nur mit begrenzter Rationalität gestaltet werden. Die Funktion des Managements wird in einem solchen Fall in der Vermittlung zwischen der Idee und der Kultur

---

<sup>251</sup> Vgl. Shane, S./ Kolvereid, L. (1995), S. 39, Powell, T. C. (1992), S. 120.

angesehen. Der Managementanspruch, wie schon gesagt, bleibt stark mit der ursprünglichen Idee verbunden. Ein Wirtschaftsunternehmen z.B. soll den materiellen Wohlstand einer gewissen Gruppe von Menschen sichern. Die Kultur greift aber (z.B. auf der Ebene der Politik) bei der Bestimmung der Interessengruppen ein. Die Frage, ob es sich dabei nur um die Eigentümer (Shareholder-Ansatz) oder auch die Mitarbeiter, die Kunden und eventuell auch die Gesellschaft (Stakeholder Ansatz) handelt, kann nach dem Individualismus oder Kollektivismus des kulturellen Kontextes verschiedene Antworten erfahren. Eine Nichtberücksichtigung der kulturellen Verhältnisse kann mit der Nichtteilnahme einer wichtigen Interessengruppe, z.B. Abwanderung der Kunden, fehlende Arbeitskraft, etc. bestraft werden. Kultur kann also ein wichtiger Faktor bei der Sicherung der Mittel zur Erreichung des Unternehmenszweckes sein, egal wie kulturneutral bzw. universal dieser Zweck formuliert wird. Auch die Qualität der Teilnahme der verschiedenen Gruppen am Unternehmensgeschehen kann von der Kultur beeinflusst werden. So sind auf der Ebene der Struktur (Organisation und Personal) die kulturadäquaten Managementvarianten auszusuchen, um den Faktor „Mensch“ zur besten Teilnahme zu bewegen. Ein Mitarbeiter, der eine kulturbedingte Angst vor Unklarheit empfindet, kann prinzipiell eher durch eine starke Programmierung (klare und detaillierte Arbeitsinstruktionen) zu seiner besten Leistung gebracht werden. Aus solchen Gründen versagen Managementkonzepte in manchen Ländern, obwohl sie sich in einem anderen Land mit einer anderen Kultur als erfolgreich erwiesen haben. Bei der Frage der Übertragbarkeit der „besten“ Managementpraxis konzentriert man sich auf die Frage, welche Managementinstrumente effizient und empfehlenswert sind. Die Frage, warum sie effizient sind, wird entweder gar nicht oder nur aus reiner technischer Perspektive behandelt<sup>252</sup>. Es ist in der Tat meistens leichter, Managementmethoden zwischen Ländern mit ähnlicher kultureller Situation zu übertragen. Falls diese Voraussetzung nicht erfüllt ist, müssen die Methoden angepasst werden.<sup>253</sup> Es geht darum, eine Verbindung zwischen dem Universalen und dem Lokalen zu suchen. Die Ausübung der Macht, die Mobilisierung der Menschen für einen Zweck, die Verfolgung eines Zweckes stellen z.B. den universalen und abstrakten Teil der Managementpraxis dar. Kommt es auf die Ausführung der konkreten damit verbundenen Tätigkeiten an, sollten die (kulturellen) Besonderheiten des lokalen Kontextes berücksichtigt werden.<sup>254</sup>

Es ist auch hier zu bemerken, dass es nicht im Sinne der Idee ist, einen unbegründeten Konflikt mit der Kultur zu suchen. Das bedeutet, dass Managementinstrumente nicht aus ihrem Zusammenhang gerissen werden sollen. Vielmehr soll ihre Anwendung sowohl fachlich als auch kulturell begründet

---

<sup>252</sup> Vgl. D'Iribarne, P. (2003b), S. 244.

<sup>253</sup> Vgl. D'Iribarne, P. (2003b), S. 254, Pudelko, M. (2006), S. 28.

<sup>254</sup> Vgl. D'Iribarne, P. (2003b), S. 18.

werden. Es ist nicht im Sinne der Idee, die Managementvarianten wie modische Trends zu behandeln und die Modernisierung im Sinne einer radikalen Abkehr von der Tradition als einen Zweck in sich zu betrachten. Sollte z.B. ein Unternehmen in einem Entwicklungsland bessere Erfolgsaussichten durch zentralistische Organisation haben und sollte das auch noch der kulturellen Situation besser entsprechen, gibt es keinen Grund auf einmal zu dezentralisieren, nur um zu dezentralisieren und unnötige Konflikte mit der Kultur in Kauf zu nehmen.

## **2.2. Aktive Kulturorientierung**

### **2.2.1. Kultur als Idee**

Bei der Vermittlung zwischen Idee und Kultur war die Frage der Idee als gelöst betrachtet. Der materielle Wohlstand wurde als die universale Idee für jedes Wirtschaftsunternehmen auf der Erde angenommen. Die Vermittlung war grundsätzlich auf der Seite der Mittel diskutiert und auch wenn es um die Politik ging, war der Einfluss nur auf der Ebene der Formulierung der Ziele erwähnt. Diese Ziele sind in sich selbst aus der universalen Idee des materiellen Wohlstandes abgeleitet und sollten der Sicherung der Teilnahme der verschiedenen Interessengruppen dienen. Nun darf man sich die Frage stellen, ob die Kultur nicht sogar die Idee bestimmen kann bzw. *ob die Kultur ihre eigenen Organisationen schaffen kann?* Das bedeutet: Organisationen mit der Idee, eine Kultur aufrechtzuerhalten und sie gegen unerwünschte Veränderungen in ihren grundsätzlichen Werten zu verteidigen.

Wenn man den „Corporate Citizenship“-Ansatz betrachtet, kann man dabei feststellen, dass die Rolle der Kultur als Teil der Umwelt bei der Stellung ihrer Anforderungen bleibt. Das Management hat dabei diesen Anforderungen entgegenzukommen, um positive (im Sinne der Idee) Effekte auf ihre Umweltbeziehungen zu schaffen<sup>255</sup>. Dabei bleibt es also bei einer Vermittlung zwischen Idee und Kultur.

Die Kultur kann aber auch ihre Organisationen schaffen, deren Idee rein aus dem kulturellen Kontext abgeleitet wird. Diese Idee kann z.B. ethisch-moralischer Natur sein und die Wertevorstellungen und Denkweisen der in einem Land herrschenden Kultur reflektieren. In diesem Fall wird eher von einer Verhaftung der Idee an der Kultur gesprochen und wirtschaftliche Fragen werden im erforderlichen Ausmaß berücksichtigt, so dass das Überleben der Organisation gesichert werden kann. In diesem

---

<sup>255</sup> Vgl. Schrader, U. (2003), S. 78 ff.



Fall wird von der Ideologieorganisation oder sogar von der missionarischen Organisation geredet<sup>256</sup>. Der kanadische Managementforscher Henry Mintzberg hat drei Formen der missionarischen Organisation unterschieden: die reformerische, die bekehrende und die klösterliche Organisation. Während die zwei ersten Formen eine Veränderung der Realität als Idee vertreten, versucht die klösterliche Organisation ihren Mitgliedern einen gewissen Lebensstil zu ermöglichen. Die Klosterform beansprucht weniger die Realität zu verändern, als sich von der Realität abzuschneiden<sup>257</sup>. Das Wort „Realität“ ist aber hier auf keinen Fall als Hinweis auf ein homogenes Gebilde zu verstehen. Die Klosterorganisationsform kann sich von gewissen Aspekten der Realität abschneiden, die mit den eigenen Überzeugungen nicht übereinstimmen und gleichzeitig gewisse Aspekte akzeptieren und sogar deren Verteidigung bzw. Aufrechterhaltung - wenn nur auch innerhalb einer beschränkten Gruppe von Personen (Mitglieder) - als Idee vertreten. Die Realität besteht, wie schon erwähnt, aus sozialen, wirtschaftlichen und technischen Faktoren. Solche Faktoren stehen in wechselseitigen Beziehungen, so dass eine Veränderung auf einer Ebene auch Veränderungen auf der anderen Ebene mit sich zieht. Die sozialen Faktoren unter denen die Kultur einzustufen ist, können z.B. auch von der Veränderung der wirtschaftlichen Faktoren beeinflusst werden, so dass Recht und Politik sich an diesen Veränderungen orientieren und sich von dem Einfluss der Kultur zumindest teilweise befreien. Die Realität ist also nicht nur ein heterogenes Gebilde sondern auch eine dynamische Entität. Die Kultur ist hingegen nur langsam veränderbar und kann Widerstände gegen solche Änderungen äußern, so dass die kulturelle Realität zumindest für eine lange Zeit nicht in Einklang mit den anderen Aspekten der Realität steht. Die klösterliche Organisationsform kann als eine Antwort auf solche Änderungen vorkommen. Kultur schafft in diesem Fall ihre eigenen Organisationen, die ihrer Realität unterworfen sind und gleichzeitig die anderen Aspekten der Realität akzeptieren, um überleben zu können.

### **2.2.2. Das Beispiel der islamischen Banken**

Als Beispiel für solche Organisationen kann man die islamischen Banken erwähnen. Diese Banken wurden gegründet, um das im Koran verankerte Zinsverbot in der Finanzpraxis aufrechtzuerhalten<sup>258</sup>. In den islamischen Ländern sind konventionelle Banken nach westlichem Vorbild vertreten und existierten schon vor der Gründung der islamischen Banken<sup>259</sup>. Die konventionellen Banken

---

<sup>256</sup> Vgl. Mintzberg, H. (1991), S. 229 ff.

<sup>257</sup> Vgl. Mintzberg, H. (1991), S. 237 f.

<sup>258</sup> Vgl. Nienhaus, V./ Wohlers-Scharf, T. (1984), S. 57 f.

<sup>259</sup> Vgl. Nienhaus, V./ Wohlers-Scharf, T. (1984), S. 6 ff.

stellen bis heute die Mehrheit der Banken in den meisten muslimischen Ländern dar. Die konventionelle Geschäftspraxis, insbesondere der Zins als Bestandteil der Finanztransaktionen, ist auch von den staatlichen Gesetzen in diesen Ländern gebilligt. Das bedeutet, dass der Anstoß zur Gründung der islamischen Banken in einer Umwelt kam, in der die sozialen Faktoren bzw. Recht und Politik mit den Bedürfnissen einer modernen Wirtschaft übereinstimmen, denn der Zins stellt eine unumgängliche Notwendigkeit für die Entwicklung einer Volkswirtschaft dar<sup>260</sup>. Der Widerspruch kam aber von der Seite der Kultur. Die Religion als wichtige kulturelle Institution verbietet diese Art von Geschäftspraxis und das gab bestimmten Personen<sup>261</sup> den Anstoß zur Gründung einer neuen Art von Banken die ihre Geschäfte nach islamischem Recht betreiben. Die treibende Kraft<sup>262</sup> hinter der Gründung dieser Organisationen war also in diesem Fall die Kultur und sie hat hier die Idee bestimmt. Diese Banken haben kulturbewussten bzw. religiösen Personen erlaubt, ihre Finanzgeschäfte auf eine einzigartige Art abzuwickeln und damit einen von ihnen angenommenen Lebensstil bestätigt. Nach der Definition von Mintzberg zu den Formen der missionarischen Organisation, sind die islamischen Banken den klösterlichen Organisationen zuzurechnen, denn sie versuchen „ihren Kunden einen einzigartigen Lebensstil zu ermöglichen“<sup>263</sup>. Missionarisch sind diese Organisationen, da sie versuchen, eine Ideologie zu bestätigen. Ihre Gründer waren von kulturellen bzw. religiösen Überlegungen motiviert<sup>264</sup>

Die Koordination innerhalb missionarischer Organisationen erfolgt „auf der Basis einer Standardisierung von Normen“<sup>265</sup> Diese Standardisierung ist so zentral, dass andere Koordinationsformen nicht mehr nötig sind. Diese Organisationen charakterisieren sich durch das geringe Ausmaß an formale Regeln und Verfahren. In den missionarischen Organisationen gibt es auch wenige Planung und formale Kontrolle<sup>266</sup> Sie können „in gewisser Weise die reinste Form von Dezentralisierung erreichen“<sup>267</sup>. Das ist auf eine starke Identifikation der Mitglieder mit der Ideologie zurückzuführen. Jedes Mitglied handelt einfach gemäß den aus der Idee abgeleiteten Wertevorstellungen und kann seine Aufgabe selbständig erledigen<sup>268</sup>

Diese Art der Koordination auf der Basis von sozialen Normen ist auch bei den islamischen Banken zu betrachten. So sind z.B. Gebetsräume in den Geschäftsgebäuden eingerichtet, so dass die Mitar-

---

<sup>260</sup> Vgl. Pudenko, M. (2006), S. 18.

<sup>261</sup> Vgl. Siagh, L. (2003), S. 51 f.

<sup>262</sup> Vgl. Mintzberg, H. (1991), S. 232.

<sup>263</sup> Vgl. Mintzberg, H. (1991), S. 238.

<sup>264</sup> Vgl. Siagh, L. (2003), S. 89.

<sup>265</sup> Vgl. Mintzberg, H. (1991), S. 231.

<sup>266</sup> Vgl. Mintzberg, H. (1991), S. 236.

<sup>267</sup> Vgl. Mintzberg, H. (1991), S. 235.

<sup>268</sup> Vgl. Mintzberg, H. (1991), S. 236.

beiter die fünf muslimischen Gebete rechtzeitig verrichten können. Im Beispiel der Investment Company of the Gulf (ICG) wird nach jedem Gebet eine fünfzehnminütige Predigt über das moralische Verhalten im Islam gehalten. Diese Verwurzelung der islamischen Kultur innerhalb der Organisation hat zu einer Dezentralisierung geführt bzw. zur Delegation von Entscheidungsbefugnissen an die Mitarbeiter. Dieser Effekt hat hauptsächlich eine starke Identifikation mit der Idee generiert<sup>269</sup>.

So stellen die islamischen Banken eine Form der Ideologie- bzw. der missionarischen Organisation dar, deren Idee in der Aufrechterhaltung einer Kultur besteht. Die wirtschaftlichen Leistungskriterien spielen eine wichtige Rolle, um das Überleben dieser Organisationen zu sichern<sup>270</sup>. Allerdings bleibt der Sinn der Existenz dieser Banken von der Einhaltung der islamischen Gesetze abhängig. So sind jegliche Investitionen zu unterlassen, die gegen das islamische Recht verstoßen,<sup>271</sup> und vor allem ist auch bei erlaubten Investitionen das Zinsverbot einzuhalten. Dieses Verbot, das aus rein finanzwirtschaftlicher Perspektive als eine Hürde des Wachstums des islamischen Bankwesens angesehen wird<sup>272</sup>, ist der Hauptgrund für die Existenz dieser Banken.

Die Kunden sind einerseits wie die Kunden konventioneller Banken an einer rentablen Anlage ihrer Gelder interessiert und andererseits möchten sie die Gesetze ihrer Religion einhalten. Das Management muss diesen beiden Anforderungen entgegenkommen<sup>273</sup>. Dazu sind eine Unterwerfung unter die Anforderungen der Kultur und eine gleichzeitige Orientierung an den anderen Aspekten der Realität nötig.

Dieser Fall zeigt deutlich wie die Kultur die Idee bestimmen kann und die Existenz einer Organisation von ihr abhängig macht. Sie war das Hauptmotiv für ihre Gründung und bleibt auch der Hauptgrund für ihr Überleben, denn ohne Kultur verliert die Organisation ihre Hauptmerkmale. Die Kulturadäquanz bedeutet in diesem Fall, dass die Kultur zum Existenzgrund einer Organisation wird. Die Organisation muss daher die Kultur aufrechterhalten und sie durch ihre Aktivitäten und das Verhalten der Mitglieder bestätigen sowie auch in ihren Strukturen und Prozessen reflektieren, denn nur so wird die Existenz dieser Organisation begründet und gesichert.

---

<sup>269</sup> Vgl. Hafsi, T. u.a. (2007), S. 134.

<sup>270</sup> Vgl. Hafsi, T. u.a. (2007), S. 135.

<sup>271</sup> Vgl. Hafsi, T. u.a. (2007), S. 129, z.B. der Waffenhandel, die Glücksspiele, der Handel mit alkoholischen Getränken und Schweinefleisch sind nach dem islamischen Recht als verbotene Geschäfte zu betrachten.

<sup>272</sup> Vgl. Perlitz, M. (1995), S. 750.

<sup>273</sup> Vgl. Hafsi, T. u.a. (2007), S. 129.

### 3. Beziehungen zwischen dem Managementsystem und der Kultur

In diesem Teil wird versucht die Beziehungen zwischen den Elementen des Managementsystems und der Kultur zu umfassen. Diese Beziehungen sollen Anhaltspunkte für eine kulturadäquate Gestaltung des Managementsystems liefern. Dabei steht die folgende Frage im Vordergrund:

*Welche kulturellen Dimensionen sind für welche Managementelemente relevant?*

Diese Frage wird beantwortet, indem die betroffenen kulturellen Dimensionen aufgeführt werden und indem sowohl die eventuellen Anforderungen, die sie an das Managementelement stellen, als auch ihre eventuelle Einflüsse auf den Manager (d.h. den Gestalter des Managementsystems) besprochen werden

Im Kapitel III bei der Beschreibung der Managementelemente wurde von ihren möglichen Orientierungen hinsichtlich der Merkmale Art, Grad und Form sowie Standardisierung und Formalisierung geredet. Dabei wurden diese Orientierungen eher definitorisch behandelt. Es wurde nicht von den Gründen gesprochen, die das Management dazu bewegt, sich für die eine oder andere Orientierung zu entscheiden. Im Folgenden wird diese Frage aus der kulturellen Perspektive behandelt<sup>274</sup>. Man muss darauf achten, dass es bei den folgenden Ausführungen nicht darum geht, die beste Orientierung im Sinne eines Zweckes zu suchen, sondern um eine neutrale Beschreibung der Effekte, die Kultur bei diesen Orientierungen bewirken kann. Es wird von diesen Effekten der Kultur vereinzelt geredet, ohne Rücksicht auf andere Faktoren wie Erfolg, Effizienz oder Technologie, etc. Deshalb würden die Beschreibungen in manchen Fällen sogar überspitzt erscheinen. Man sollte hierbei aber berücksichtigen, dass es um Extremfälle bzw. Idealfälle geht, die nicht unbedingt in der Praxis anzutreffen sind. Das Ziel ist dabei, die Beziehungen zwischen dem Kultur- und dem Managementsystem so deutlich wie möglich zu machen.

---

<sup>274</sup> Standardisierung und Formalisierung werden nicht für jedes Managementelement im Einzelnen behandelt, sondern ganz allgemein am Ende. Der Grund dafür ist, dass diese Merkmale allgemeine Definitionen haben und beziehen sich auf dieselben kulturellen Dimensionen für alle Managementelemente, so dass eine vereinzelt Behandlung für jedes Managementelement dazu führen würde, dass dieselbe Ausführungen bei jedem Managementelement wiederholt werden.

## 3.1. Die Politik aus kultureller Perspektive

### 3.1.1. Relevanz der Kultur bei der Festlegung der politischen Ziele

Kultur bewirkt bei der Festlegung von Zielen einen nicht zu unterschätzenden Effekt. Das kann anhand der verschiedenen Merkmale der politischen Ziele erläutert werden. Wenn man die beiden möglichen Orientierungen, zwischen denen sich die **Art** der Ziele bewegt, also die Wirklichkeits- und die Werteorientierung, betrachtet und analysiert, kann man einen Zusammenhang mit der Kultur feststellen. Die Werteorientierung bedeutet, dass man sich darauf konzentriert, individuelle oder kollektive Werte durchzusetzen. So wird z. B. das Ziel der Maximierung des materiellen Wohlstandes ohne Weiteres verfolgt. Die Realität soll in diesem Fall so gestaltet werden, dass man sich in ihr behaupten kann. Hierbei wird davon ausgegangen, dass man jegliche Widerstände beseitigen kann, auf die man treffen könnte. Hinter einer solchen Einstellung steht meistens ein starker Glaube an Selbstbestimmung. Es wird die Auffassung vertreten, dass der Mensch auf jede Situation aktiv reagieren kann, um die Verhältnisse zu den eigenen Gunsten zu ändern. Der totale Fatalismus führt hingegen zu einer extremen Realitätsorientierung. Dabei wird eher geglaubt, dass die Realität von einer dem Menschen übergeordneten Gewalt bestimmt wird. Daher sollen realistische Ziele formuliert werden, mit denen man seine eigenen Grenzen anerkennt.

Bei dem **Grad** geht es darum, wie tief und genau und anhand welcher Zahl an Kriterien Ziele definiert werden. Hier stellt sich die Frage, was man erreichen möchte, indem Ziele genau und ausführlich definiert werden. Ziele leisten den wichtigsten Beitrag zur Bildung des Programms eines sozialen Systems und dienen der Richtungsweisung für die anderen Managementelemente. Grob formulierte Ziele beinhalten die Gefahr, dass dieser Beitrag ausbleibt. Das kann in diesem Fall zu einer Verwirrung im sozialen System führen, die im extremen Fall zu einem interpretationsfähigen Programm führt. Jeder der Adressaten wird dann seine eigenen Vorstellungen in ein solches Programm einbringen. Das kann damit enden, dass der Sinn des Systems stark gefährdet wird. Ausgehend von solchen Überlegungen versucht man mit detaillierten und genauen Zielen, ein eindeutiges Programm zu bilden, um jegliches Risiko von Fehlinterpretationen seitens der Adressaten zu vermeiden. Dabei spielt aus kultureller Perspektive die von Hofstede definierte Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung eine wichtige Rolle. Bei einer starken Ausprägung dieser Tendenz ist eine detaillierte und genaue Festlegung der Ziele zu erwarten. Nach Schneider/Barsous werden im ersten Schritt zur Bewältigung von Unsicherheiten Informationen gesammelt und mithilfe mathematischer Modelle analysiert und inter-

pretiert. Dann werden Entscheidungen getroffen und umgesetzt. Diese Umsetzung erfordert eine genaue Planung und genau festgelegte Ziele. Demzufolge werden Ziele in Form von genauen Zahlen formuliert.<sup>275</sup> Ein solcher Umgang bei der Zielsetzung setzt aber voraus, dass man immer weiß, was man erreichen möchte. Das bedeutet, dass Ziele unverändert bleiben, auch wenn sich die Umstände ändern. Eine solche Einstellung zur Bewertung der Rolle von Umständen findet man bei der von Trompenaars eingeführten kulturellen Dimension des Partikularismus/Universalismus. Eine genaue und detaillierte Festlegung der Ziele, in der die Rolle der Umstände unterschätzt wird, kann auf den in einer Kultur herrschenden Universalismus zurückgeführt werden.

Die **Form** der politischen Ziele kann Gegenstand des Einflusses von verschiedenen kulturellen Dimensionen sein. Schon bei der Entscheidung, um wessen Ziele es geht, d.h. ob das Zielsystem nur aus den Zielen interner Gruppen bestehen oder auch die Ziele externer Gruppen der Umwelt einschließen soll, stellt sich die Frage des Individualismus bzw. Kollektivismus. In der Tat: Wenn man die Gesellschaft als ein Makrosystem auffasst, in dem jedes soziale System eine Einheit bildet, die in Beziehung mit den anderen Einheiten steht, kann man einen Zusammenhang zwischen Außenorientierung bzw. Innenorientierung und Kollektivismus bzw. Individualismus finden. Das soziale System ist als Akteur mit den Erwartungen der Gesellschaft konfrontiert. Ist diese Gesellschaft kollektivistisch geprägt, wird von dem sozialen System erwartet, dass es sich als kollektivistischer Akteur verhält und die Ziele externer Gruppen in sein Zielsystem einbezieht. Somit kann die Außenorientierung als das Ergebnis des Kollektivismus angesehen werden. Ist die Gesellschaft individualistisch, wird die Form des Systems vom Individualismus beeinflusst, den die Mitglieder, insbesondere die Entscheidungsträger, ins soziale System aufgrund ihres kulturellen Hintergrunds einbringen. Es wird in diesem Fall z. B. von einem Wirtschaftsunternehmen erwartet, dass es sich auf die Ziele interner Gruppen konzentriert und dass es sich auf sich selbst bezieht. Folglich werden die Ziele des Unternehmens vor der Außenwelt innenorientiert erscheinen, um den Anspruch des Systems und der internen Gruppe gegenüber dem Rest der Gesellschaft zu vertreten. Das soziale System erscheint hier als individualistischer Akteur in einer individualistischen Gesellschaft. Im Rahmen des internationalen Vergleichs zwischen der verschiedenen Corporate-Governance-Ansätzen werden oft drei Formen unterschieden<sup>276</sup>: Erstens der angelsächsische monistische Ansatz bzw. das Shareholder Value-Konzept<sup>277</sup>, bei dem die Interessen der Anteilseigner im Vordergrund stehen. Zweitens der dualistische Ansatz bzw. das in Deutschland vertretene Stakeholder-Konzept, bei dem neben den Interessen der

---

<sup>275</sup> Vgl. Schneider, S./ Barsous, J. L. (2003), S. 123 f.

<sup>276</sup> Vgl. Yoshimori, M. (1995), S. 33 f.

<sup>277</sup> Vgl. Van den Berghe, L./ De Ridder, L. (1999), S. 40 f.

Eigentümer auch die der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Drittens der in Japan vertretene pluralistische Ansatz, bei dem die Interessen aller Beteiligten bzw. internen (Eigentümer und Mitarbeiter) und externen Gruppen (Bank, Lieferanten, Zulieferer, Großhändler) berücksichtigt werden. Die japanische Corporate Governance und insbesondere ihre Anwendung durch japanische Unternehmensgruppen, bekannt als Keiretsu, können als Ausdruck des japanischen Kollektivismus aufgefasst werden, während die Konzentration auf interne Gruppen eher in individualistisch geprägten Kulturen zu beobachten ist. In den USA z. B. reflektiert das Shareholder-Value Prinzip den stark geprägten amerikanischen Individualismus.

Ein anderer kultureller Faktor, der für die Form des sozialen Systems ziemlich relevant sein kann, ist die kulturell bedingte Auffassung der Rolle des Managers. Betrachtet der Manager seinen Status als auf das soziale Leben übertragbar, könnte das dazu führen, dass er sich als Problemlöser auch verpflichtet fühlt, die Probleme von externen Gruppen zu lösen. Die Tatsache, dass er sich überall als Manager betrachtet, bringt ihn dazu, seinen sozialen Verpflichtungen überall nachzukommen – sei es bei der Ausübung seiner Berufstätigkeit oder außerhalb des Unternehmens. Weiterhin muss er seine sozialen Beziehungen überall pflegen. Dies führt zu den Überlegungen von Laurent über die Übertragbarkeit des Managerstatus und auch auf die Unterscheidung von Trompenaars zwischen diffusen und spezifischen Kulturen. Die Entscheidung über die Ziele erfolgt bei den spezifisch geprägten Gesellschaften in einem beruflichen Rahmen. Daher ist es in einer solchen Gesellschaft zu erwarten, dass der Manager die mit der Systemgestaltung verbundenen Entscheidungen aus rein beruflicher Perspektive betrachtet. In diesem Fall wird die Form der Ziele eher innenorientiert auftreten.

### **3.1.2. Relevanz der Kultur für die Verteilungspolitik**

Die **Art** der Verteilungspolitik bewegt sich zwischen Finalität und Kausalität. Das bedeutet, dass die Leistung der Mitarbeiter entweder danach belohnt wird, wie sie zum Zweck beiträgt (bzw. Finalität) oder so dass man überhaupt Mitarbeiter zu deren Erbringung bekommen kann. Man orientiert sich dabei an den Bedürfnissen der Mitarbeiter und gestaltet einen Lohn, der sie zur Teilnahme an dem Unternehmensgeschehen motiviert. Hier wird also von Kausalität geredet. Bei der Beschreibung der Dimension Maskulinität/Femininität von Hofstede wurde schon von diesen unterschiedlichen Richtungen der Lohnpolitik, unter den Begriffen des Gerechtigkeits- und Gleichheitsprinzips gesprochen<sup>278</sup>. Es ist in den maskulinen Gesellschaften zu erwarten, dass eine final orientierte Verteilungs-

---

<sup>278</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 132.

politik bevorzugt wird, da in solchen Gesellschaften nach dem Erfolg der Leistung belohnt wird. Diese Art der Verteilungspolitik ist mit den maskulinen Werten durchaus vereinbar und wird von den Mitgliedern einer Gesellschaft mit einem solchen kulturellen Hintergrund akzeptiert und sogar erwartet. In femininen Gesellschaften herrscht eine Orientierung an dem Gleichheitsprinzip vor. Daher stellt eine kausal orientierte Verteilungspolitik die passende Antwort auf die Anforderungen einer derartigen kulturellen Situation dar. Die Mitarbeiter werden im Sinne der Kausalitätsorientierung entsprechend ihrer Bedürfnisse belohnt. Die Aktivitätsorientierung kann auch bei der Art der Verteilungspolitik eine Rolle spielen. In den handlungsorientierten Gesellschaften wird Wert auf die erfolgreiche Arbeitsausführung gelegt. Man geht davon aus, dass wenn man alles richtig macht, ein positives Ergebnis die unbedingte Folge ist. Auch bei der Motivation geht es darum, den Mitarbeiter dazu zu bewegen, seine Ziele durch die Ziele des Systems zu erreichen, wie es z.B. der Fall bei der erfolgsabhängigen Vergütung ist. Daher ist eine final orientierte Verteilungspolitik, die sich an dem Ergebnis orientiert, eher der kulturellen Situation in handlungsorientierten Gesellschaften gerecht. Daseinsorientierte Gesellschaften betrachten den Erfolg als eine Frage des Zufalls. Man kann nur sein Bestes tun aber der Erfolg kann nicht garantiert werden. Die Mitarbeiter werden hier nicht erfolgsabhängig, sondern durch den Inhalt und den Sinn ihrer Arbeit motiviert. Die Freude an der Arbeit ist zum Beispiel ein sehr wichtiger Faktor, damit der Mitarbeiter sich richtig bemüht<sup>279</sup>. Eine erfolgsabhängige Motivation macht die Belohnung so ungewiss, wie es der Erfolg ist. Daher wird eher nach solchen Faktoren wie z.B. dem Einsatz und der Schwierigkeit der Arbeit belohnt, was eher einer kausal orientierten Verteilungspolitik entspricht.

Der **Grad** der Verteilungspolitik wird auch von der Unterscheidung zwischen Daseins- und Handlungsorientierung beeinflusst. In den handlungsorientierten Gesellschaften wird davon ausgegangen, dass die Ergebnisse im Allgemeinen messbar sind<sup>280</sup> und dass anhand ihrer die Leistung bewertet und belohnt werden kann. Demzufolge sollte der Grad bei den handlungsorientierten Gesellschaften stärker ausfallen als bei den daseinsorientierten Gesellschaften, da die Daseinsorientierung eher von der Zufälligkeit der Ergebnisse ausgeht. Eine solche Einstellung macht sowohl eine detaillierte Ausführung von Bewertungskriterien als auch deren genaue Beschreibung sehr schwer.

Die **Form** der Verteilungspolitik kann von der Auffassung der Beziehung zur Umwelt beeinflusst werden. In einer Gesellschaft, in der eine Harmonie mit der Umwelt angestrebt ist, würde das sich in einer außenorientierten Verteilungspolitik widerspiegeln. Unternehmen versuchen durch ihre Verteilungspolitik die in der Umwelt vorherrschenden Werte zu bestätigen.

---

<sup>279</sup> Vgl. Adler, N. (2002), S. 29.

<sup>280</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 701 f.



In einer Gesellschaft, in der eine Dominierung der Umwelt als legitimes Vorhaben angesehen wird, versucht man seine eigenen Vorstellungen durchzusetzen. Daher kann eine Innenorientierung in der Verteilungspolitik als das Ergebnis einer solchen Einstellung vorkommen. Man konzentriert sich darauf eigene Ziele zu erreichen und die Verteilungspolitik dementsprechend zu gestalten, auch wenn man diesbezüglich die Harmonie mit der Umwelt bricht oder sogar mit ihr in Konflikt kommt.

## **3.2. Die Planung aus kultureller Perspektive**

### **3.2.1. Kultur als Einflussfaktor auf der Ebene der strategischen Planung**

Die Strategie gehört zu den Managementelementen, an denen kulturelle Einflüsse eindeutig zu erkennen sind. Viele Autoren gehen davon aus, dass die Entwicklung und Durchsetzung von strategischen Plänen viel leichter ausfallen, wenn dieselben Wertevorstellungen von der Gesamtheit der Mitarbeiter einer Organisation vertreten werden. Andere Autoren sind sogar der Meinung, dass die (Unternehmens-) Kultur die richtungsweisende Funktion der Strategie weitgehend erfüllen kann.<sup>281</sup> Ob die Kultur die Funktion der Strategie übernehmen kann, lässt sich durchaus diskutieren, aber die Tatsache, dass die Strategie verschiedene kulturelle Elemente enthält und reflektiert, kann man schon an der Auswahl der Alternativen bei der Gestaltung der verschiedenen Merkmalen der strategischen Pläne erkennen.

Die Frage, ob man bei der strategischen Planung sich an den Zielen oder an den Strukturgegebenheiten orientiert, kann stark von der Einstellung des Planers zur Umwelt abhängen. Betrachtet man die Umwelt als beherrschbar, wird von ihm erwartet, dass er sich eher an seinen Zielen orientiert und seine Pläne so konzipiert, dass diese Ziele erreicht werden sollen, auch wenn es Widerstände seitens der Umwelt gibt<sup>282</sup>. Die Wirklichkeit wird in Modellen vereinfacht, welche später als Grundlage für die Festlegung von Plänen dienen. Westliche Berater, Akademiker und Manager tendieren meistens zur Vereinfachung der Realität und zu rationalen Erklärungen der Umstände<sup>283</sup>. Die SWOT-Analyse und die BCG-Matrix können als Artefakte einer die Kontrolle der Umwelt anstrebenden Kultur verstanden werden<sup>284</sup>. Das Gegenteil bzw. eine extrem strukturorientierte Planung ist eher bei einer fatalistischen, sich der Umwelt unterwerfenden Haltung zu erwarten. Das bedeutet, dass die strukturellen

---

<sup>281</sup> Vgl. Weick, K. E. (1985), S. 383.

<sup>282</sup> Vgl. Adler, N. (2002), S. 25.

<sup>283</sup> Vgl. Pascale, R. T. (1984), S. 57.

<sup>284</sup> Vgl. Schneider, S./ Barsous, J. L. (2003), S. 119.

Gegebenheiten insbesondere solche Faktoren (wie z.B. die Marktlage) als unbeherrschbar und unvorhersehbar betrachtet werden. Bei der Planung treten die Grenzen des Unternehmens in den Vordergrund aller Überlegungen. Der einschränkende Effekt, den die strukturellen Gegebenheiten auf die Anzahl der Handlungsalternativen üben, wird hier als sehr stark eingeschätzt<sup>285</sup>. Eine harmonieorientierte Haltung gegenüber der Umwelt hat die Anstrengung zur Folge, das Gleichgewicht zwischen den beiden extremen Spannungspolen zu halten. Als Beispiel kann man das japanische Verständnis der Strategie erwähnen. Pascale erläutert die Haltung der Japaner gegenüber umweltvereinfachenden Modellen wie folgt: „The japanese have a particular dicomfort with strategic concepts. While they do not reject ideas such as the experience curve or portfolio theory outright they regard them as stimulus to perception“<sup>286</sup> So betrachten die Japaner die Realität als zu komplex, um alle ihre Gegebenheiten in einem einfachen Modell zusammenzufassen. Trotzdem verwerfen sie solche vereinfachenden Modelle wie die BCG-Matrix oder Lernkurven nicht, sondern betrachten sie eher als Hilfe für eine bessere Erfassung von strategischen Fragen. Im Allgemeinen geht es um die Anpassung an Strukturen angelegter strategischer Ansatz von den Annahmen aus, dass die Umwelt nicht dominiert werden kann<sup>287</sup> und dass man eher versuchen soll, eine Harmonie mit ihr zu erreichen. Die **Art** der strategischen Planung kann also aus kultureller Perspektive in Zusammenhang mit den Dimensionen von Kluckhohn/Strodtbeck und Trompenaars in Bezug auf die Umwelt gebracht werden.

Der strategischen Planung kommt wie den Zielen eine programmbildende Funktion zu. Sie soll Aussagen für eine zweckmäßige Strukturgestaltung liefern. Sind diese Aussagen unklar bzw. lassen sie einen zu weiten Spielraum für Interpretationen zu, kann das zu einer uneffizienten Gestaltung der Struktur, sowie zu Fehlern bzw. Abweichungen von den Zielen führen. Um eine solche Gefahr abzuwehren, muss ein gewisser **Grad** bei der strategischen Planung erreicht werden. Das bedeutet, je höher das Risiko der Abweichung von den Zielen geschätzt wird, desto ausführlicher und genauer sollte die strategische Planung erfolgen. Deshalb ist es bei einer hohen Unsicherheitsvermeidung zu erwarten, dass die strategischen Pläne hochgradig konzipiert werden, so dass sie eine vollständige und genaue Information für die Strukturgestaltung liefern<sup>288</sup>.

Für den Grad der strategischen Pläne kann auch die Aktivitätsorientierung und das in einer Kultur vertretene Ausmaß an Fatalismus eine wichtige Rolle spielen. Bei einem daseinsorientierten Aktivi-

---

<sup>285</sup> Vgl. Grint, K. (1995), S. 210, Bei einer ehrgeizigen Haltung in Bezug auf die Kontrolle der Umwelt werden die Behinderung des freiwilligen Handelns durch die strukturellen Gegebenheiten nur wenig berücksichtigt bzw. unterschätzt.

<sup>286</sup> Pascale, R. T (1984), S. 48.

<sup>287</sup> Vgl. Schneider, S./ Barsous, J. L. (2003), S. 125.

<sup>288</sup> Vgl. Snodgrass, C. R./ Sekaran, E. (1989), S. 149, Haiss, P. R. (1990), S. 91.

tätsmodus, der als Folge eines zukunftsbezogenen Fatalismus erfasst werden kann, geht man davon aus, dass die Entwicklung der Lage in der Umwelt des sozialen Systems nicht vorhersehbar ist. Man kann auch bei einem korrekten und gezielten Verhalten in der Gegenwart nicht wissen, was in der Zukunft kommt. Man sieht in diesem Fall die Strategie nicht als eine Folge von logisch miteinander verketteten Ereignissen bzw. man fasst die Situation nicht als ein strategisches Spiel auf, in dem man einen korrekten Zug spielt und vom Gegner (Umwelt) einen logischen Gegenzug erwartet. Daher werden strategische Pläne in einer derartigen Kultur nur ganz grob festgelegt, um die Entscheidung über das richtige Verhalten zunächst offen zu lassen und sie dann nur zu treffen, wenn ein gewisser Umstand eintritt. Dies lässt sich aus den folgenden Ausführungen von Pascale schließen, bei denen er das strategische Verhalten der japanischen Unternehmen beschreibt. „The Japanese don't use the term ‚strategy‘ to describe a crisp business definition or a competitive master plan. They think more in terms of ‚strategic accomodation‘ or ‚adaptive persistance‘ underscoring their belief that corporate direction evolves from an incremental adjustment to unfolding events. Rarely, in their view, does one leader (or a strategic group) produce a bold strategy that guides a firm unerringly“<sup>289</sup>. So halten Japaner den Grad ihrer strategischen Pläne niedrig und versuchen sie situationsgemäß anzupassen. Sie gehen davon aus, dass die Entwicklung in der Zukunft unvorhersehbar ist und tragen den sich ändernden Umständen Rechnung<sup>290</sup>. Das Gegenteil ist bei einem starken Glauben an die Selbstbestimmung zu erwarten. Es werden viele Hypothesen in die Planung einbezogen und die Alternativen werden ganz intensiv geplant. Man geht davon aus, dass man unter allen Umständen weiß, was zu erreichen ist und wie das auch zu tun ist.<sup>291</sup> Die Situation wird hier ähnlich wie bei einem strategischen Spiel aufgefasst, jeder Zug wird als die logische Folge eines Gegenzugs betrachtet und daher ist die Vorausberechnung der verschiedenen Varianten bzw. die Prognose der verschiedenen Szenarien durchaus möglich.

Bei der **Intensität** des Grades spielt die Zeitorientierung in einer Gesellschaft eine grundsätzliche Rolle. So ist in einem sozialen System mit kurzfristig orientiertem kulturellem Hintergrund zu erwarten, dass der Grad der strategischen Pläne sehr niedrig ausfällt, da Strategie definitionsgemäß mit Langfristigkeit verbunden ist<sup>292</sup>. Demzufolge führt eine langfristige Orientierung zu einer hochgradigen strategischen Planung.

---

<sup>289</sup> Vgl. Pascale, R. T. (1984), S. 64.

<sup>290</sup> Vgl. Okabe, R. (1983), S. 24. Die japanische Kultur gilt als daseinsorientiert.

<sup>291</sup> Vgl. Schneider, S./ Barsous, J. L. (2003), S. 123 f.

<sup>292</sup> Vgl. Cray, D./ Mallory, G. (1998), S. 76, Adler, N. (2002), S. 31. Nordamerikanische Manager konzentrieren sich vor allem auf aktuelle Ergebnisse bzw. diese von spätestens eines Vierteljahres, auch wenn sie behaupten, dass sie 10 jährige Pläne durchführen. Das bedeutet es wird mehr Wert auf taktische bzw. ope-

Die Innen- oder Außenorientierung ist auch eine Frage der Auffassung der Beziehung zur Umwelt. Eine bezüglich der Dominanz über die Natur ehrgeizige Einstellung, würde dazu führen, dass die strategische Planung so konzipiert wird, dass sie auf die Gestaltung der Umwelt zielt. Eine Anpassung an die Umwelt ist eher bei der Suche nach Harmonie anzustreben, während bei einer unterwerfenden Haltung die **Form** des Systems aus der Umweltperspektive gestaltet wird. In diesem Fall sind auf reaktives Agieren angelegte strategische Pläne zu erwarten.

### 3.2.2. Kultur als Einflussfaktor auf der Ebene der operativen Planung

Die **Art** der operativen Planung bewegt sich zwischen den Spannungspolen der Optimalität und Funktionalität. Die Frage, ob man sich bei der operativen Planung für den besten Plan oder für den Plan entscheidet, der mit der höchsten Wahrscheinlichkeit funktionieren würde, ist an erster Stelle durch die Einstellung zur Beziehung mit der Umwelt beeinflusst. Es ist zu erwarten, dass bei einer nach Dominanz strebenden Haltung zur Umwelt eher eine optimale Planung angestrebt wird, weil man denkt, dass man alle Widerstände gegen ihre Realisierbarkeit beseitigen könnte. In Gesellschaften, in denen eine Unterordnung unter die Natur angenommen wird, werden operative Pläne eher auf Funktionalitätsgedanken angelegt sein, denn jede Lösung sollte zuerst auf ihre Durchführbarkeit geprüft werden. Noch präziser wird geprüft, ob die Umwelt sie überhaupt zulässt.

Bei dem **Grad** der operativen Planung sind dieselben kulturellen Faktoren relevant, die bei dem Grad der strategischen Planung erwähnt wurden. So wird eine hohe Unsicherheitsvermeidung sich in einer hochgradigen operativen Planung widerspiegeln. Operative Pläne sollen genaue Informationen enthalten, welche jegliche Verwirrungsgefahr und Fehler in Bezug auf die Wahl der Handlungsalternativen ausschließen. Der Partikularismus sorgt für die Abschwächung des Grades der operativen Pläne. Die Entscheidung über das richtige Handeln soll offen bleiben, damit man sich für die richtige Alternative direkt auf dem Operationsgebiet unter Berücksichtigung der dort herrschenden Umstände entscheiden kann. Der Universalismus wird im Gegenteil für eine hochgradige Planung sorgen, da man glaubt den richtigen Weg unter allen Umständen zu wissen. Bei der Zeitorientierung ist aber das Gegenteil zu erwarten von dem Effekt, den sie bei der strategischen Planung bewirken könnte. Das bedeutet, dass eine kurzfristige Orientierung nun dafür sorgen würde, dass der Grad der operativen Pläne höher als der der strategischen Pläne ausfällt. Im Gegenteil würde sich eine langfristige Orien-

---

orative Planung Wert gelegt, um kurzfristige Ergebnisse zu optimieren. Im Gegenteil sind Japanische Manager dafür bekannt, mehr Wert auf strategische langfristige Pläne zu legen.

tierung in einer hochgradigen strategischen Planung und in einer in Bezug auf Grad schwächere operative Planung ausdrücken<sup>293</sup>.

Die Antwort auf die Frage, ob die Abteilungen sich auf die Optimalität des ganzen Systems oder eher auf die Optimalität ihrer eigenen Vorgänge und Operationen konzentrieren, kann stark vom Individualismus bzw. Kollektivismus abhängen. In einer kollektivistischen Gesellschaft werden die Abteilungen eines sozialen Systems mit der Anforderung konfrontiert, dass sie sich als kollektivistische Akteure verhalten sollen und das Interesse bzw. die Optimalität des ganzen Systems in den Vordergrund aller Überlegungen stellen. Daher soll die **Form** der operativen Pläne in diesem Fall außenorientiert sein. Im Gegenteil ist in einer individualistisch geprägten Gesellschaft durchaus akzeptabel, dass die Abteilungen eher als individualistische Akteure agieren und sich eher auf ihre eigene Optimalität konzentrieren. Demzufolge lässt sich eine innenorientierte operative Planung in diesem Fall durchaus rechtfertigen.

Ein extremer Individualismus kann zu dem ebenso extremen Fall führen, dass die Abteilungen die Optimalität des ganzen Systems zugunsten der eigenen Optimalität opfern, weil z.B. jeder der Abteilungsleiter nur auf seine eigenen Karriereziele fixiert ist und sich mit der optimalen Funktionierung seiner Abteilung vor seinen Kollegen profilieren möchte, so dass er die Konsequenzen dieser Optimalität für die Vorgänge der anderen Abteilungen bewusst ignoriert.

### 3.3. Die Organisation aus kultureller Perspektive

#### 3.3.1. Relevanz der Kultur für die organisatorische Differenzierung

Die Organisationsstruktur kann gewissermaßen als ein Artefakt der Kultur eines Landes verstanden werden<sup>294</sup>, da die Merkmale der organisatorischen Differenzierung stark von den kulturellen Gegebenheiten abhängen können. Einerseits sind sie von den kulturbedingten Unterschieden bezüglich der Erwartungen der Rollenträger abhängig. Andererseits hängen sie auch von den kulturbedingten unterschiedlichen Auffassungen von der Zweckmäßigkeit und dem Sinn von Organisationen seitens des Gestalters ab.

Die **Art** der organisatorischen Rollen kann sich zwischen Programm- und Potentialorientierung bewegen. Aus kultureller Perspektive hängt die Entscheidung zwischen den beiden Alternativen davon

---

<sup>293</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 720 f.

<sup>294</sup> Vgl. Schneider, S./ Barsous, J. L. (2003), S. 87, S. 100 ff.

ab, ob das Unternehmen über Mitarbeiter verfügt, deren kultureller Hintergrund bzw. „mentale Programmierung“ ihre Erwartungen auf die Ausführung einer Tätigkeit im Rahmen eines Programms beschränkt oder sie dazu bewegt sich selbst auszudrücken und ihre Individualität zu beweisen. Die Frage des Individualismus bzw. Kollektivismus kann hier eine wichtige Rolle spielen. In individualistischen Gesellschaften wird es schwer sein, einen Mitarbeiter dazu zu motivieren, seine besonderen Fertigkeiten und Qualifikationen -falls welche vorhanden sind- zu ignorieren bzw. seine Ambitionen zu zügeln, um das Programm des Unternehmens zweckmäßig durchzuführen. In solchen Gesellschaften ist ein gewisses Ausmaß an Potentialorientierung unbedingt notwendig. Die Potentialorientierung wird stärker geprägt je individualistischer der kulturelle Hintergrund ist. Im Gegenteil kann eine solche Selbstüberwindung in einer stark kollektivistisch geprägten Gesellschaft von dem Individuum erwartet werden. Die Überordnung der Gruppeninteressen kann einen Mitarbeiter dazu bewegen, sich mit der bloßen Durchführung einer Aktivität zufrieden zu geben, solange das dazu beiträgt, das Programm des Unternehmens bzw. der Gruppe zweckmäßig durchzuführen. Eine Programmorientierung wird hier mit den Interessen der Gruppe assoziiert. Demzufolge führt ein stärkerer Kollektivismus zu einer stärkeren Programmorientierung. Auch aus der Sicht des Gestalters kann die individualistische Prägung dazu führen, dass er jeden Menschen als ein unabhängiges Wesen betrachtet, das mit besonderen Fertigkeiten ausgestattet ist, die im Sinne des Unternehmenszwecks genutzt werden können. Eine solche Ansicht kann zu einer Potentialorientierung seitens des Managers führen. Diesen Zusammenhang erklärt Schwartz im speziellen Fall der Hierarchie wie folgt: “The hierarchical allocation of fixed roles is more compatible with cultures where persons are viewed as enacting ascribed roles built into the social fabric than with cultures where persons are viewed as autonomous individuals with the right to seek their own level”<sup>295</sup>. So wird Hierarchie hier als eine Form der Programmorientierung dargestellt, welche eher in Zusammenhang mit Kulturen stehen, in denen Menschen als operierende Einheiten innerhalb eines sozialen Gebildes angesehen sind, als mit Kulturen, in denen der Mensch als ein unabhängiges Individuum betrachtet wird. Außerdem stellt Schwartz die konservative Einbettung in die Gruppe (bzw. den Kollektivismus) als das Gegenteil zur Autonomie bzw. zum Individualismus und zur Unabhängigkeit dar und verbindet sie mit der Wahrnehmung des Menschen als einfache durchführende Arbeitskraft innerhalb einer Organisation<sup>296</sup>

Der **Grad** der organisatorischen Differenzierung kann von zwei verschiedenen Kulturdimensionen beeinflusst werden, nämlich der Machdistanz und dem Individualismus bzw. Kollektivismus. Zuerst sollen die Differenzierungsobjekte Arbeit und Herrschaft vereinzelt betrachtet werden. So kann man

---

<sup>295</sup> Vgl. Schwartz, S. H. (1994), S. 96.

<sup>296</sup> Vgl. Schwartz, S. H. (1994), S. 96.

vom intuitiven Zusammenhang zwischen dem Thema „Herrschaft innerhalb von Organisationen“ und der von Hofstede definierten Machtdistanz ausgehen, um den Einfluss von Kultur auf den Grad der Herrschaftsdifferenzierung zu beschreiben. Es liegt fast auf der Hand, dass eine starke vertikale Differenzierung der Herrschaft bzw. Hierarchie mit einer hohen Machtdistanz verbunden ist<sup>297</sup>. In Gesellschaften mit geringer Machtdistanz ist eher eine Tendenz zur Dezentralisation von Entscheidungsbefugnissen bzw. Partizipation zu bemerken.<sup>298</sup> Das bedeutet dass, der Grad der vertikalen Differenzierung niedrig gehalten wird, so dass untergeordnete Mitarbeiter an den Entscheidungen ranghöherer Positionen teilnehmen können. Der Umgang mit der Hierarchie wurde auch von Laurent besprochen, indem er den Unterschied zwischen den verschiedenen Auffassungen ihrer Rolle in westlichen Ländern beschrieben hat. In manchen Ländern z.B. Italien und Frankreich ging es darum die Hierarchie unter allen Umständen einzuhalten. In Ländern wie Schweden, Großbritannien und den USA ist ein lockerer Umgang mit Hierarchien aus Effizienzgründen als durchaus denkbar anzusehen.

Betrachtet man die Arbeit als Differenzierungsobjekt kann der Grad aus kultureller Perspektive vom Individualismus bzw. Kollektivismus abhängen. Die Kooperation bzw. die Abschwächung des Grades der horizontalen Differenzierung der Arbeit ist in der Praxis in der Form von einstufigen Arbeitsgruppen anzutreffen. Allgemein herrscht eine Tendenz zur Abschwächung des Grades der horizontalen Arbeitsdifferenzierung in kollektivistischen Gesellschaften vor, da das kollektive Verhalten hoch geschätzt wird. Die Kooperation wird als eine Pflicht gegenüber den andern angesehen, deren Erfüllung von jedem Mitglied der Gesellschaft zu erwarten ist.<sup>299</sup> Als Gegenpol zum Kollektivismus ist der Individualismus eher mit einer starken Trennung der Rollen und Zuständigkeiten verbunden. Eine Tendenz zur starken Segmentierung bzw. intensiven Trennung zwischen den Rollen soll den Anforderungen einer individualistisch geprägten Gesellschaft gerecht sein, da jeder Rollenträger sich auf seine Rolle konzentriert und keine Unterstützung von den Anderen erwartet. Die Mitglieder individualistisch geprägter Gesellschaften können sogar eine ungefragte Hilfe oder Vertretung durch einen andern Kollegen als einen Eingriff in ihre Zuständigkeitsbereiche oder sogar als einen Zweifel an ihrer Eignung bzw. Kompetenz interpretieren. Sie können es so wahrnehmen, als ob man ihnen die Unfähigkeit unterstellte, ihre Rollen selbständig durchzuführen.

Bisher wurden die Objekte „Herrschaft“ und „Arbeit“ getrennt betrachtet. Diese Trennung ist allerdings von kulturellen Determinanten abhängig. In manchen Kulturen hängen Arbeit und Herrschaft

---

<sup>297</sup> Schneider, S./ Barsous, J. L. (2003), S. 90.

<sup>298</sup> Vgl. Davis, J. H. (1997), S. 36, Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 713.

<sup>299</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 700.

stark zusammen. Dieser Zusammenhang besteht darin, dass die Arbeit der Begründung der Herrschaftsverteilung innerhalb einer Organisation dienen kann. Dieser Zusammenhang kann man in der Dimension der Statuserreichung bzw. –zuschreibung von Trompenaars erkennen. Durch die Bereicherung des Arbeitsinhalts werden dem Mitarbeiter größere Chancen gewährt, mehr zu leisten und dadurch auch mehr Macht zu erreichen. Demzufolge kann eine Entdifferenzierung in Bezug auf die Arbeit in diesem Fall eine Entdifferenzierung in Bezug auf die Herrschaft mit sich ziehen. Daher kann die Akzeptanz ungleicher Machtstrukturen eine Rolle bei der Festlegung des Grades der vertikalen Differenzierung der Arbeit spielen.

Es muss auch erwähnt werden, dass die Erwartungen der Mitglieder einer Gesellschaft in Bezug auf den Grad der räumlichen Differenzierung von ihrer Raumorientierung abhängen können. In einer Gesellschaft, in der großer Wert auf die Privatsphäre gelegt wird, wird seitens der Mitarbeiter eine hochgradige Raumdifferenzierung erwünscht. Zum Beispiel jeder Mitarbeiter würde es vorziehen, sein eigenes Büro zu haben. Ganz im Gegenteil sind Großraumbüros bzw. schwache räumliche Differenzierung sehr verbreitet in Gesellschaften, in denen die soziale Nähe hochgeschätzt wird.

Die **Form** der Differenzierung kann von der angestrebten Art der Beziehung zur Umwelt abhängen. Wird eine Dominanz über die Natur bzw. die Umwelt angestrebt, nimmt die Organisation die Form eines Instruments zu diesem Zweck an. Die Rollen werden unter Bezugnahme der Aufgaben in diesem Zusammenhang gebildet. Bei einem Wirtschaftsunternehmen kann man das an der Bezeichnung der Abteilungen wie z.B. Beschaffung Produktion, Vertrieb, etc. erkennen. Versucht man eine Harmonie mit der Umwelt zu erreichen, wird sie meistens durch die Differenzierungsform reflektiert. So wird ein Wirtschaftsunternehmen z.B. in unabhängigen Sparten aufgeteilt, die meistens nach ihrem relevanten Markt bezeichnet werden.

### **3.3.2. Relevanz der Kultur für die organisatorische Programmierung**

Die Erteilung von Instruktionen setzt normalerweise eine vertikale Herrschaftsbeziehung zwischen Instruktionsgeber und Instruktionsempfänger voraus. Daher spielt in kultureller Hinsicht die Machtdistanz eine Rolle bei ihrer Gestaltung. In machtmäßiger Hinsicht besteht ein starker Zusammenhang zwischen der Formulierung der Instruktionen und dem vom Instruktionsgeber praktizierten Führungsstil. Unter Führungsstil versteht man hier die Art und Weise, auf die der Vorgesetzte seine Mitarbeiter zum rollengerechten Verhalten bewegt<sup>300</sup> Die Antwort auf die Frage, ob der Vorgesetzte

---

<sup>300</sup> Vgl. Remer, A. (2002), S. 269.



seine Instruktionen als anonyme Befehle oder als persönlichen Bitten oder als eine Mischform zwischen diesen beiden Extremen erteilen sollte und ob er auch sie schriftlich oder mündlich formulieren sollte, hängt in kultureller Hinsicht von der Machtdistanz ab, die er zu seinen untergebenen Mitarbeitern pflegen möchte und die auch von ihnen akzeptiert wird.

In arbeitsmäßiger Hinsicht geht es bei der Gestaltung von Instruktionen grundsätzlich, um die Befriedigung von kulturbedingten Bedürfnissen auf dem Arbeitsplatz. Im Mittelpunkt dieser Bedürfnisse steht der Drang nach Sicherheit. Diese kulturelle Eigenschaft spielt eine wichtige Rolle bei der Bestimmung der **Art** der Instruktionen. Eine hohe Unsicherheitsvermeidung führt meistens zu einer Präferenz für intentionale organisatorischen Instruktionen. Der Instruktionsgeber versucht durch eine intentionale Programmierung die Zweckmäßigkeit des Handelns der Rollenträger zu sichern. Der Instruktionsempfänger ist seinerseits sicher, dass er die in ihn gesetzten Erwartungen erfüllt und dass er nur die Absichten des Instruktionsgebers in Taten umzusetzen hat. Er wird dazu mit allgemeingültigen Verhaltensregeln ausgestattet, die ihm zeigen sollten, wie der Instruktionsgeber an seiner Stelle die Rolle zweckmäßig ausführen würde.

Eine konditionale Programmierung ist aber eher in Gesellschaften mit niedriger Unsicherheitsvermeidung zu erwarten. Der Instruktionsgeber erkennt die Tatsache, dass das Verhalten der Menschen von den Situationen bestimmt werden kann, in denen sie sich befinden und dass die zweckmäßigen Verhaltensregeln unter manchen Umständen ihre Gültigkeit verlieren könnten. Der Rollenträger soll somit die Gegebenheiten der Situation erkennen, analysieren und werten, um sich zu entscheiden, welche Verhaltensweise der Situation gerecht ist. Der Instruktionsgeber akzeptiert dabei auch das Risiko einzugehen, dass der Rollenträger zu Fehlschlüssen kommt und demzufolge auch falsch handelt. In Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung sind die Mitarbeiter auch bereit eine solche Verantwortung zu übernehmen.

Die Rolle, welche die Unsicherheitsvermeidung in einer Kultur bei der Gestaltung von organisatorischen Instruktionen spielt, ist bei der Festlegung des Programmierungsgrades noch deutlicher zu erkennen. Gehören die Rollenträger einer Gesellschaft mit einer hohen Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung, würden sie von der Programmierung erwarten, dass sie ihnen eine genaue und ausführliche Beschreibung des richtigen Umgangs mit ihren Rollen liefert. Das bedeutet, dass die Erhöhung des Programmierungsgrades dem Wunsch nach Sicherheit entgegenkommen würde, da grobe Instruktionen mit Interpretationsaufwand und höherem Fehlerrisiko verbunden sind<sup>301</sup>.

---

<sup>301</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 171 f., Koentopp, D. (2003), S. 37 f.

Die Delegation von Entscheidungsbefugnissen bzw. die Senkung des Grades der Programmierung geht davon aus, dass der Rollenträger aus eigener Initiative den gewährten Entscheidungsfreiraum im Sinne des Systems anwendet. Das bedeutet, dass er mit seiner Stelle richtig und gemäß dem Organisationszweck umgehen würde und sie nicht zu eigennützigen Zwecken missbrauchen würde. Diese Annahme hängt von der Annahme über die Natur des Menschen ab. Wird der Mensch als „böse“ bzw. als ein vor allem egoistisches Wesen betrachtet, würde diese Annahme ein Hindernis für die Delegation von Entscheidungsbefugnissen darstellen. Eine optimistische Haltung zur menschlichen Natur, bei der man vor allem das Gute im Menschen sieht oder zumindest an das Vorhandensein von Tugenden wie Altruismus und Treue bei jedem Menschen glaubt, erleichtert erheblich die Senkung des Programmierungsgrades. Die Delegation von Entscheidungen wird in den Organisationen solcher Kulturen viel leichter praktiziert, da man davon ausgeht, dass der Delegierte im Sinne des Organisationszwecks handeln würde<sup>302</sup>.

Die **Form** der Instruktionen ist entweder organisations- oder Rollenorientiert. Das bedeutet, dass es vom Rollenträger verlangt, sich entweder auf seine eigene Rolle und seinen Beitrag zu konzentrieren oder die anderen Rollenträger zu unterstützen bzw. die Leistung der ganzen Organisation in Betracht zu ziehen. Die Bedeutung der Dimension Kollektivismus/Individualismus für das Management kommt nochmals zum Ausdruck in dem besonderen Fall der Instruktionen. In einer kollektivistischen Gesellschaft tritt die Leistung der Gruppe in den Vordergrund<sup>303</sup>. Daher wird von dem Rolleninhaber verlangt, dass er die anderen Kollegen unterstützt und sich nicht nur mit der Erfüllung des Teils des Programms begnügt, für den er zuständig ist. In einer Individualistischen Gesellschaft denkt man, dass die Leistung der Gruppe optimiert wird, indem jeder einzelne sich seinen besten Beitrag leistet. Das bedeutet, dass der Mitarbeiter seine ganzen Bemühungen darauf konzentrieren soll, den mit seiner Rolle verbundenen Teil des Programms auf die beste Art und Weise zu erfüllen. Ist ein Mitarbeiter dazu unfähig, wird er einfach durch eine kompetentere Person ersetzt<sup>304</sup>.

---

<sup>302</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 697.

<sup>303</sup> Vgl. Schneider, S./ Barsous, J. L. (2003), S. 103. In der kollektivistisch geprägten japanischen Gesellschaft, werden Aufgaben einer Gruppe von Personen erteilt und nicht einzelnen Individuen

<sup>304</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 700, S. 714.

### 3.4. Die Potentialgestaltung aus kultureller Perspektive

#### 3.4.1. Relevanz der Kultur für die Gestaltung des Personalbestandes

Im Zusammenhang mit dem Personalbestand wurde zwischen Rollenorientierung und Ressourcenorientierung unterschieden. Wenn man die Hintergründe der beiden Orientierungen genauer betrachtet, kommt man zu dem Schluss, dass die Entscheidung für eine der beiden Alternativen mit verschiedenen Bewertungen in Bezug auf die Bedeutung der verschiedenen Zeitabschnitte verbunden ist. Hinter der Ressourcenorientierung stecken langfristig orientierte Überlegungen. Man betrachtet den Personalbestand als eine Ressource bzw. ein Bündel von Fähigkeiten und Qualifikationen, die, wenn nicht in der Gegenwart, dann in der Zukunft zum Einsatz kommen könnte. Im Gegensatz zur Ressourcenorientierung steckt eine kurzfristige Orientierung hinter der rollenorientierten Gestaltung des Personalbestandes. Es geht darum, genau das Personal zu besorgen, das für die Erfüllung des gegenwärtigen Programms benötigt wird. Diesen Unterschied kann man bei der Personalpraxis in den USA und in Japan betrachten. Während in den USA die kurzfristige Orientierung vorherrscht und in der so genannten „Hire-and-Fire“-Personalpolitik ihren Ausdruck findet, investieren japanische Unternehmen in die Entwicklung der Kompetenz ihres Personals, da diese in der Zukunft gebraucht werden könnten und da auch Mitarbeiter und Firmen durch langfristige Arbeitsbeziehungen verbunden sind. Es geht also nicht darum, das qualifizierte Personal für das aktuelle Programm zu beschaffen wie in den USA, sondern es geht um die Sammlung von Fähigkeiten und Qualifikationen bzw. von Ressourcen<sup>305</sup>. Schneider/Barsous unterscheiden die Ressourcenorientierung, die japanische Unternehmen charakterisiert, von der Aufgaben- bzw. Rollenorientierung der nordamerikanischen Unternehmen wie folgt: „the focus is on having the ‚right stuff, or strategic traits, rather than making the ‚right moves‘, or strategic actions.“<sup>306</sup> So kann diese Aussage in Bezug auf den Personalbestand so formuliert werden: Amerikanische Unternehmen versuchen, die richtigen Mitarbeiter für das bevorstehende richtige Handeln zu gewinnen, während japanische Unternehmen bestrebt sind, den richtigen Personalbestand zu pflegen, um auf die Zukunft vorbereitet zu sein.

Der **Grad** der Gestaltung des Personalbestandes hängt ab von der Genauigkeit der Kriterien ab, nach denen das Personal bereitgestellt wird. Ein Zusammenhang zwischen dem Grad der Personalgestaltung und den kulturellen Unterschieden kann an den von Laurent beschriebenen verschiedenen Auf-

---

<sup>305</sup> Vgl. Adler, N. (2002), S. 31 f., Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 701, S. 721.

<sup>306</sup> Schneider, S./ Barsous, J. L. (2003), S. 122.

fassungen der Managerrolle abgelesen werden. Die Vorstellung des Managers vom Experten mit reichhaltigem Fachwissen kann dazu führen, dass die Personen, die als Manager eingestellt werden, nach genauen Kriterien selektiert werden. Diese Kriterien beziehen sich meistens auf Diplome und Studienfächer. Es wird z. B. von einem Manager erwartet, dass er einen MBA für Management besitzt. Diese Vorstellung ist auch auf weitere Bereiche übertragbar. Es wird z. B. von den Mitarbeitern der technischen Abteilung eines Elektronunternehmens erwartet, dass sie das Fach Elektrotechnik studiert haben, damit sie für alle praktischen Fragen zuständig sein können. Auf der anderen Seite kann die Auffassung des Managers als Problemlöser, der durch die richtigen Entscheidungen im richtigen Moment das nötige Wissen ins Unternehmen bringen kann, mit einem schwachen Grad der Personalgestaltung assoziiert werden. In diesem Fall muss der Manager nicht Management studiert haben, da die Problemlösungsfähigkeit durch ein bestimmtes Diplom nicht genau zu belegen ist. Diese Vorstellung kann auch auf andere Bereiche übertragen werden. So reicht es auch, wenn ein Mitarbeiter z.B. theoretische Physik studiert hat, um in der technischen Abteilung eines Elektronunternehmens zu arbeiten. In Großbritannien z.B. richtet sich fast die Hälfte der Stellenangebote an Personen mit verschiedenen Abschlüssen. Die Chance auf eine Arbeitsstelle ist also in diesem Fall unabhängig vom Studienfach<sup>307</sup>. Man meint, dass z.B. die Lernfähigkeit des Mitarbeiters bzw. seine Fähigkeit, von den andern Kollegen zu lernen und mit ihnen arbeiten zu können, es ihm erlauben, praktisches Wissen schnell zu erwerben.<sup>308</sup> Dies lässt sich z. B. an dieser Aussage eines Personalmanagers eines amerikanischen Unternehmens über die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern in einer russischen Filiale ablesen: „... a company can teach or train any person to do some specific job, but if the attitude is wrong that person wouldn't be a good employee. So, at times, we prefer to hire someone who is underqualified but has the right work attitude.“<sup>309</sup> Solche Kompetenzen wie Lernfähigkeit, Einsatzbereitschaft, Teamfähigkeit etc. sind nach genauen Kriterien schwer zu beurteilen, während das Fachwissen bereits durch spezifische Diplome nachgewiesen werden kann.

Die **Form** der personalen Potentialgestaltung kann sich zwischen Innen- und Außenorientierung bewegen. Die Entscheidung für eine dieser beiden Alternativen kann von der Auffassung des Unternehmens als Eigengruppe beeinflusst werden. In kollektivistischen Gesellschaften wird das Unternehmen als Eigengruppe aufgefasst. Daher werden neue Mitglieder erst aufgenommen, wenn sie interne Bewertungskriterien erfüllen. Man soll die Gewissheit haben, dass sie sich mit den Werten

---

<sup>307</sup> Vgl. Schneider, S./ Barsous, J. L. (2003), S. 154.

<sup>308</sup> Bei den Untersuchungen von Laurent waren nur 27 % der befragten britischen Führungskräfte der Meinung, dass ein Manager über genaues Fachwissen verfügen muss. Vgl. Laurent, A. (1983), S. 86.

<sup>309</sup> Vgl. Fey, C. u. a (1999), S. 73.

der Eigengruppe bzw. der Organisation identifizieren können. In solchen Fällen wird meistens auf die im Unternehmen ausgebildeten Nachwuchskräfte gesetzt, da diese dank ihrer Ausbildung die internen Bewertungskriterien am besten erfüllen. In individualistischen Gesellschaften sind die Beziehungen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern locker und vertraglich geregelt. Jeder Mitarbeiter wird als unabhängiges Individuum angesehen. Diese Auffassung des Unternehmens als Eigengruppe existiert nicht. Daher können Mitarbeiter eingestellt werden, die bei der direkten Konkurrenz gearbeitet haben und das wird sogar als vorteilhaft betrachtet, wenn sie ihre Fähigkeiten bei den Konkurrenten unter Beweis gestellt haben.

Schließlich ist hier zu bemerken, dass eine *mangelnde Abgrenzung zwischen den verschiedenen Lebensbereichen* seitens des Managers Folgen für die Ausprägungen aller Merkmale dieses Manage-mentelements hat. So können Mitarbeiter aufgrund persönlicher Beziehungen zum Entscheidungsträger eingestellt werden. In diesem Fall spielt ihre Eignung für die zu besetzende Stelle nur eine sekundäre Rolle. Des Weiteren kann der Manager dabei auf eine genaue Formulierung von Stellenbeschreibungen verzichten, um die Personalauswahl nach seinen persönlichen Kriterien vorzunehmen<sup>310</sup>. Schließlich kann die Kombination aus dieser kulturellen Eigenschaft und dem Kollektivismus dazu führen, dass die Personalauswahl nach den Kriterien externer Gruppen (wie der Familien der Unternehmensangehörigen) erfolgt und somit den Nepotismus und jegliche Form von Favoritismus begünstigen<sup>311</sup>.

### **3.4.2. Relevanz der Kultur für die Gestaltung der personalen Beiträge**

Die **Art** der personalen Beiträge kann entweder Output- oder Inputorientiert sein. Es geht darum, ob man bei der Beurteilung der Mitarbeiter sich mehr an den erzielten Ergebnissen ihrer Handlungen oder eher an den von ihnen eingebrachten Leistungen z.B. Anstrengung, Einsatzbereitschaft, etc. orientiert. In Organisationen mit maskulin geprägtem kulturellem Hintergrund sollte man sich bei der Beurteilung der personalen Beiträge und zur Begründung der sich daraus ergebenden Personalmaßnahmen mehr an den Endergebnissen der Handlungen orientieren. Das bedeutet, die Outputorientierung ist eher mit der Maskulinität zu verbinden. Im Gegenteil sollten in feminin geprägten Gesellschaften solche Faktoren wie Teamgeist, Einsatzbereitschaft, kollegiales Verhalten bei der Beurteilung von Mitarbeitern zumindest in einem ausreichenden Ausmaß berücksichtigt werden.

---

<sup>310</sup> Vgl. Schneider, S./ Barsous, J. L. (2003), S. 40 f.

<sup>311</sup> Vgl. Schneider, S./ Barsous, J. L. (2003), S. 111.

Der **Grad** der personalen Beiträge kann von der Aktivitätsorientierung beeinflusst werden. So geht man in handlungsorientierten Gesellschaften davon aus, dass die Leistungen genau bewertet werden können. Das bedeutet, dass in solchen Gesellschaften der Grad der personalen Beiträge relativ hoch ausfallen würde. Im Gegenteil geht man bei daseinsorientierten Gesellschaften davon aus, dass Leistungen nicht objektiv bewertet werden können, da sie von verschiedenen äußeren und zufälligen Faktoren abhängen<sup>312</sup>. Aus diesem Grund ist in den daseinsorientierten Gesellschaften ein niedriger Grad bei der Gestaltung der personalen Beiträge zu erwarten. Eine eventuelle genaue Bewertung ist schwer mit den Werten einer daseinsorientierten Gesellschaft zu vereinbaren, da sie stillschweigend voraussetzt, dass der Rollenträger für alles verantwortlich gemacht wird, auch für zufällige Faktoren. Außerdem kann die *mangelnde Abgrenzung zwischen den verschiedenen Lebensbereichen* dazu führen, dass der Manager die Kriterien zur Beurteilung von Beiträgen nicht genau festlegt, um bestimmte Mitarbeiter aufgrund persönlicher Beziehungen zu begünstigen. Eine hohe Strukturierung der personalen Beiträge lässt hingegen kaum Raum für affektiv motivierte und unsachliche Personalmaßnahmen.

Die **Form** der personalen Beiträge hängt aus kultureller Sicht an erster Stelle von dem Ausmaß an Individualismus bzw. Kollektivismus in einer Gesellschaft ab. In einer individualistischen Gesellschaft sollen die personalen Beiträge vor allem die individuell zurechenbaren Leistungen des einzelnen Mitarbeiters erfassen. Das bedeutet, dass es um die Optimierung eines individuellen Potentials geht. Die Leistungen der Mitarbeiter werden vereinzelt betrachtet bzw. beurteilt und die Optimierungsmaßnahmen beziehen sich auf jeden einzelnen Beitrag. Der Individualismus ist eher mit einer Innenorientierung der personalen Beiträge vereinbar. In einer kollektivistischen Gesellschaft tritt die Leistung der Gruppe in den Vordergrund. Die Beurteilung und Optimierung soll sich vor allem auf die Leistung der ganzen Gruppe beziehen und die Leistungen der einzelnen Mitarbeiter werden nicht vereinzelt betrachtet, sondern im Zusammenhang mit der Leistung der ganzen Gruppe.<sup>313</sup>.

### 3.5. Die Standardisierung aus kultureller Perspektive

Standardisierung wird als die zeitliche Stabilität eines Managementelements bzw. des ganzen Managementsystems definiert. Demzufolge sind die kulturellen Unterschiede in diesem Zusammenhang

---

<sup>312</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 701.

<sup>313</sup> Vgl. Schneider, S./ Barsous, J. L. (2003), S. 103, S. 169. Hier wird von der kollektiven Verantwortlichkeit bei dem Japanischen Unternehmen. Die individuelle Verantwortlichkeit bleibt unklar bzw. schwer festzustellen in kollektivistischen Gesellschaften.

an erster Stelle auf die unterschiedlichen Zeitorientierungen im Hinblick auf Vergangenheit und Zukunft zurückzuführen. In vergangenheitsorientierten Gesellschaften ist eine starke Standardisierung zu erwarten. Dabei wird versucht, die Tradition in jedem Lebensbereich zu bewahren, um die Kontinuität zu sichern und sowohl unerwartete als auch unerwünschte Entwicklungen in der Zukunft zu vermeiden. In zukunftsorientierten Gesellschaften wird die Standardisierung nur so weit wie nötig eingesetzt. Man versucht dadurch, die Perspektiven für zukünftige Innovationen offenzuhalten. Es gibt noch eine andere Funktion, die der Standardisierung aus kultureller Sichtweise zugeschrieben werden kann. Sie soll das Ausmaß an Unsicherheit reduzieren. Man versucht, durch die Standardisierung der Strukturen und Prozesse den richtigen Weg besser definieren zu können und das Risiko von Verwirrungen und Fehlentscheidungen zu minimieren<sup>314</sup>. Eine hohe Vermeidung von Unsicherheiten führt meistens zu einem großen Ausmaß an Standardisierung<sup>315</sup>.

### **3.6. Die Formalisierung aus kultureller Perspektive**

Formalisierung wird als die personale Geltung des Managementsystems bzw. der einzelnen Elemente definiert. Mit ihr wird über die soziale Stabilität des Managementsystems entschieden. Hierbei geht es grundsätzlich darum, inwieweit Regeln eingesetzt werden sollen, um die Einhaltung der definierten Strategie und Struktur für die Organisationsmitglieder verbindlich zu machen. In der Tat stellen Regeln eine wichtige Informationsgrundlage für die Organisationsmitglieder dar, auf die Letztere stets zurückgreifen können, um über die Rechte und Pflichten informiert zu werden, die ihnen in einer gegebenen Situation zustehen bzw. obliegen. Die Kenntnis der eigenen Pflichten und Rechte ermöglicht es jedem Systemmitglied, sich gegebenenfalls gegen Willkür zu wehren. Regeln können außerdem dem handelnden Individuum einen wichtigen Teil seiner persönlichen Verantwortung für die Folgen seiner Handlungen abnehmen. Je strenger und verbindlicher die Regeln sind, desto weniger Verantwortung wird denjenigen Akteuren zugeschrieben, die sie einhalten.

In kultureller Hinsicht spielt in diesem Zusammenhang die Unsicherheitsvermeidung eine grundsätzliche Rolle<sup>316</sup>. In Gesellschaften mit hoher Unsicherheitsvermeidung soll man durch eine hohe Formalisierung alle Konflikte innerhalb des sozialen Systems verhindern, die seine Zweckmäßigkeit und die Interessen seiner Mitglieder gefährden könnten. Die Einhaltung der strengen und (für alle) verbindlichen Gesetze soll sowohl die Entscheidungsträger als auch die Ausführungskräfte vor individu-

---

<sup>314</sup> Vgl. Schneider, S./Barsous, J. L. (2003), S. 102.

<sup>315</sup> Vgl. Koentopp, D. (2003), S. 38.

<sup>316</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 714.

ellen Schuldzuweisungen schützen<sup>317</sup>, wenn ihre Entscheidungen oder Handlungen negative Konsequenzen nach sich ziehen. In diesem Fall kann man höchstens die Zweckmäßigkeit der Regeln infrage stellen, aber keineswegs die Personen zur Verantwortung ziehen, die sie umgesetzt haben. Die Verankerung der strategischen Grundsätze und die Definition der Verantwortungsbereiche in strengen und verbindlichen Gesetzen sollen somit für mehr Sicherheit innerhalb des Systems sorgen und eine feste Orientierungsgrundlage schaffen, anhand derer der strategische Kurs gehalten werden kann.

Im Gegensatz dazu erhält die Verhinderung der oben besprochenen Risiken (Konflikte, individuelle Schuldzuweisungen, Orientierungslosigkeit) in Gesellschaften mit niedriger Unsicherheitsvermeidung höchstens eine sekundäre Priorität. Demzufolge besteht in solchen Kulturen kein Bedürfnis nach einer ausgeprägten Formalisierung des Managementsystems<sup>318</sup>. Vielmehr werden strenge Regeln und Gesetze in risikofreudigen Kulturen eher negativ betrachtet, weil sie auf die individuelle Initiative hemmend wirken und damit die Wahrnehmung von eventuellen Chancen behindern können.

---

<sup>317</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 171 ff.

<sup>318</sup> Vgl. Scholz, C. (1994), S. 772, Spieß, E. (2005), S. 5.



# V. Kulturadäquate Gestaltung der Managementelemente am Beispiel des Maghreb

## 1. Einführung

Nachdem die Einflüsse, welche die Kultur auf das Managementsystem haben kann, im Allgemeinen dargestellt wurden, sollen die gewonnen Erkenntnissen am Beispiel der maghrebinischen Kultur angewendet werden. Im Folgenden wird als erster Schritt eine Darstellung dieser Kultur anhand der im Grundlagenteil festgestellten Unterscheidungsmerkmale der Kulturen vorgenommen (vgl. S. 39). Es geht darum, die verschiedenen Dimensionen für den speziellen Fall des Maghreb zu beschreiben und dann im zweiten Schritt die Folgen zu untersuchen, welche sie für ein kulturadäquates Managementsystem nach sich ziehen. Dadurch wird versucht die kulturelle Situation d.h. die kulturellen Anforderungen, mit denen sich das maghrebinische Management konfrontiert sieht, zu beschreiben.

In einem weiteren Schritt wird ein Soll-Managementsystem gezeichnet, das diesen Anforderungen gerecht werden sollte. Dabei eine **aktive Kulturorientierung** angestrebt (vgl. S. 66 f. 71 ff.). So wird von der Annahme ausgegangen, dass der Manager bzw. Gestalter vor allem von kulturellen Motiven geleitet wird und die Bestätigung der maghrebinischen Kultur als Managementidee betrachtet.

Zur Beschreibung der kulturellen der für das Management relevanten verschiedenen kulturellen Dimensionen sollen für die mentale Programmierung der Mitglieder der untersuchten Menschengruppe aufgeführt werden. Das bedeutet also, dass man zuerst die Faktoren sucht, welche dazu beitragen, dass die Werte einer Kultur erlernt werden. Diese Faktoren sind meistens durch bestimmte Artefakten z.B. religiöse Schriften verkörpert. In einem weiteren Schritt sollen die in diesen Faktoren enthaltenen Aussagen zu den kulturellen Dimensionen herausgefunden bzw. eventuell entschlüsselt und analysiert werden.

Bei der Beschreibung einer Kultur sollen die folgenden Faktoren besonders beachtet werden:

- **Religion:** Die Religion gilt als die wichtigste kulturelle Institution. Der Einfluss der Religion auf die Kultur, kann so weit gehen, dass die Religion allein eine ganze Kultur bilden kann<sup>319</sup>.

---

<sup>319</sup> Vgl. Samovar, L. A./ Porter, R. E. (2004), S. 31.

Deshalb ist es nicht selten in der Literatur, dass die Kultur mit Religion gleichgesetzt wird. Die Religion im Maghreb ist der Islam. Deshalb haben viele (wenn nicht die meisten) Wertevorstellungen Verhaltens- und Denkmustern der Angehörigen dieses Kulturkreises ihren Ursprung in der islamischen Religion. Um die maghrebinische Kultur bzw. das maghrebinische Ethos zu beschreiben, kann man nicht umhin, sich auf den Koran und die andere Quellen des islamischen Glauben wie z.B. die Aussagen des Propheten Mohamed (Hadith) zu den verschiedenen Themen zu beziehen.

- **Geschichte:** verschiedene Aspekte der Kultur können durch die Geschichte eines Volkes erklärt werden. Die Geschichte wie alle anderen kulturellen Elemente wird von einer Generation zur andern überliefert. Sie gibt den Mitgliedern einer Gesellschaft die Information über den Ursprung ihrer Kultur und verhilft ihnen zur Feststellung ihrer eignen Identität.<sup>320</sup>. Die Geschichte des Maghreb wird im Rahmen dieser Arbeit gelegentlich zu Erklärung mancher kulturellen Eigenschaften einbezogen.
- **Sprichwörter:** die Sprichwörter liefern wichtige Informationen über die in einer Gesellschaft vertretenen Werte. Chinesische Philosophen wie Konfuzius und Chung Tzu haben viele ihrer Gedanken in Form von Sprichwörtern formuliert. Diese Gedanken prägen die chinesische Kultur bis Heute<sup>321</sup>. Die maghrebinische Kultur ist auch sehr reich an Sprichwörtern. Man könnte behaupten, dass es für jede tägliche Situation ein Sprichwort gibt. In den früheren Generationen im Maghreb hat man sich immer auf die Sprichwörter bezogen, um Situationen zu erklären oder sogar um die eignen Taten zu rechtfertigen. Obwohl im Sprachegebrauch immer weniger auf die Sprichwörter zurückgegriffen wird, bleiben sie ein fester Bestandteil des maghrebinischen kollektiven Gedächtnisses und reflektieren immer noch einen nicht zu unterschätzenden Teil der Wertevorstellungen der maghrebinischen Gesellschaften.<sup>322</sup>

Im Folgenden werden die verschiedenen kulturellen Dimensionen für den speziellen Fall der maghrebinischen Kultur beschrieben. Dabei wird der Schwerpunkt vor allem auf die normative Komponenten bzw. die Werte gelegt.

---

<sup>320</sup> Vgl. Samovar, L. A./ Porter, R. E. (2004), S. 31.

<sup>321</sup> Vgl. Samovar, L. A./ Porter, R. E. (2004), S. 35.

<sup>322</sup> Vgl. Chelbi, M. (1989), S. 78 ff.

## **2. Merkmale der maghrebinischen Kultur**

### **2.1. Die Haltung gegenüber der Umwelt und der Fatalismus**

Bevor man auf die Frage der Auffassung der Beziehung zwischen dem Mensch und der Natur bzw. der Umwelt in den maghrebinischen Gesellschaften eingeht, muss man zuerst festlegen, was diese Frage tatsächlich im maghrebinischen Kontext bedeutet. In vielen Kulturen wird die Natur als eine äußere Kraft betrachtet, die der Mensch nicht beeinflussen kann. Diese Auffassung kann sich im extremen Fall zum Fatalismus entwickeln. Das bedeutet, dass der Mensch sich äußeren Kräften ausgeliefert und ihnen gegenüber willenlos fühlt. Im Allgemeinen kann man zutreffend behaupten, dass der Fatalismus in den meisten arabischen Gesellschaften vertreten ist. Diese Tendenz zum Fatalismus wird oft auf die islamische Religion zurückgeführt<sup>323</sup>. Diese Erklärung ist aber eine sowohl zu einseitige als auch zu vereinfachte Darstellung der Wahrheit, denn das Thema des menschlichen Willens und des Schicksals wurde so intensiv wie kein anderes Thema von der islamischen Philosophie behandelt. Die verschiedenen Bemühungen kamen aber zu keinem eindeutigen Schluss zu diesem Thema. Bei der Diskussion ergaben sich verschiedene Meinungen und Denkrichtungen, sowie auch verschiedene islamische philosophische Schulen<sup>324</sup>. Im Allgemeinen lässt sich sagen, dass die islamische Philosophie den Ursprung der Natur auf Gott zurückführt<sup>325</sup>. Das bedeutet aber nicht, dass sie die Natur mit Gott gleichsetzt. Deshalb muss man an dieser Stelle zwischen den beiden Begriffen klar differenzieren, um die damit verbundenen Vorstellungen in der islamisch geprägten maghrebinischen Gesellschaft zu verstehen.

#### **2.1.1. Die Beziehung zwischen dem Mensch und der Umwelt**

Gott wird im Islam wie in allen monotheistischen Religionen als der Schöpfer der Natur angesehen. Sein Werk bzw. die Schöpfung der Natur hatte aber zum Zweck, dass der Mensch sich ihrer zum Überleben bedient. Der biblische Satz „macht Euch die Erde zu untertan“ findet sein Pendant in ver-

---

<sup>323</sup> Vgl. Mead, R. (2000), S. 24, Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 698.

<sup>324</sup> Vgl. Daiber, H. (1978), S. 5 ff.

<sup>325</sup> Vgl. Chittick, W. C. (1994), S. 2.

schiedenen Koranversen wie z.B.: „Er ist es, Der Euch die Erde dienstbar gemacht hat; so wandert dahin durch ihre Gegenden und genießt seine Versorgung.“<sup>326</sup> oder

„und er hat euch dienstbar gemacht, was in den Himmeln und was auf Erden ist. Alles ist von Ihm.

Hierin sind fürwahr Zeichen für Leute, die nachdenken“<sup>327</sup> oder auch

„Er ist es, der euch zu Statthaltern auf Erden gemacht hat“<sup>328</sup>

So sieht der Islam im Menschen den Vertreter Gottes auf der Erde, der nach göttlichem Recht befugt ist, über sie zu verfügen und zu seinen Zwecken zu benutzen. Dieses Verfügungsrecht ist allerdings nicht uneingeschränkt, denn der Mensch trägt wegen seines Vertreterstatus eine moralische Verantwortung. So warnt der Koran vor dem Missbrauch dieses Verfügungsrechts über die Natur seitens des Menschen in verschiedenen Stellen, wie z.B. „und folgt nicht dem Rat der Maßlosen, die Unheil stiften auf Erden statt für ihr Gedeihen zu sorgen“<sup>329</sup> oder „...und stiftet kein Unheil auf Erden, nachdem sie aufs Beste geordnet ist“<sup>330</sup> oder indem auch von dem heuchlerischen Verhalten von manchen Menschen diesbezüglich gewarnt wird „...wenn er sich jedoch abwendet, bemüht er sich überall auf Erden Unheil zu stiften und vernichtet das Ackerland und die Nachkommenschaft. Und Allah liebt die Unheilstifter nicht“<sup>331</sup>

Aus diesen Versen kann man schließen, dass der Islam eine *mittlere Haltung* zur Beziehung zwischen Mensch und Natur vertritt, die gleichzeitig dem Mensch das Recht gewährt, über die Natur zu verfügen aber ihm eine Verantwortung ihr gegenüber zuschreibt<sup>332</sup>. Diese Verantwortung verpflichtet den Menschen dazu, die Natur zu *respektieren* und einen *mäßigen Gebrauch* von seinem Verfügungsrecht zu machen. Diese Haltung kann mit der Suche nach Harmonie vereinbart werden. Der Mensch bedient sich der Natur, aber versucht dabei gleichzeitig einen Kompromiss zu finden, der seinen eigenen Zielen und den Gesetzmäßigkeiten der Natur gerecht sein sollte. Die Aufforderung zum *Respekt der Natur* kann man auch in der traditionellen populären Kultur finden, wie man es aus dem maghrebinischen Sprichwort verstehen kann, das sagt „Dieu favorise qui plante un arbre et non pas qui le coupe“<sup>333</sup>. Demnach wird die konstruktive Gestaltung der Natur am Beispiel des Anbaus von

---

<sup>326</sup> Koran, Sure 67, 15, die Bedeutung des Koran, S. 2764.

<sup>327</sup> Koran, Sure 45, 14, die Bedeutung des Koran, S. 2418.

<sup>328</sup> Koran, Sure 35, 39, die Bedeutung des Koran S. 2118. Diese Aussage kommt nochmals in Sure 6, 165 S. 560 wie folgendes „und er ist es, Der euch zu Statthaltern auf Erden gemacht hat“

<sup>329</sup> Koran, Sure 26, 151, 152 die Bedeutung des Koran S. 1762 f.

<sup>330</sup> Koran, Sure 7, 86, die Bedeutung des Koran S. 619.

<sup>331</sup> Koran, Sure 2, .205, die Bedeutung des Koran S. 95 Mit „Nachkommenschaft“ werden hier Menschen und Tiere gemeint

<sup>332</sup> Vgl. Tworuschka, M. (2002), S. 116.

<sup>333</sup> Rached, Y. u.a. (2004), S. 121. „Gott bevorzugt denjenigen, der einen Baum pflanzt und nicht denjenigen, der ihn fällt“.

Bäumen vor dem destruktiven Eingriff bzw. dem zwecklosen Abhacken der Bäume von Gott bevorzugt.

In einer in Algerien durchgeführten Untersuchung wurde unter anderem eine Frage an 1052 Mitarbeiter aus verschiedenen Hierarchiestufen in 331 Unternehmen über die Beziehung zwischen Mensch und Natur gestellt. 67% der algerischen Eingestellten entschieden sich für die Antwort, dass der Mensch einen Einfluss auf die Natur bewirken darf, um sie für eigene Zwecke zu benutzen, aber er muss sie respektieren und eine Harmonie mit ihr anstreben. 18% der Befragten waren der Meinung, dass der Mensch sich der Natur unterwerfen soll und 11,8% sehen, dass der Mensch die Dominanz über die Natur anstreben soll<sup>334</sup>. Eine eindeutige Mehrheit hat sich also für eine Harmonie mit der Natur geäußert. Dieses Ergebnis reflektiert weitgehend den islamischen kulturellen Hintergrund der maghrebinischen bzw. algerischen Gesellschaft, indem es zeigt, dass die absolute Mehrheit die islamische Haltung zur Beziehung zwischen dem Mensch und der Natur einnimmt.

Diese Einstellung kann das Management vor bestimmte Anforderungen in Bezug auf das Verhalten des sozialen Systems gegenüber seiner Umwelt stellen. Dabei sollte man unter dem Umweltbegriff nicht zwangsläufig und ausschließlich die natürliche Umwelt in Form von Wäldern, Tieren und natürlichen Ressourcen verstehen. Vielmehr geht der Begriff über diesen Sinn hinaus und schließt die soziale und kulturelle Umwelt ein. Umwelt ist also in diesem Sinne alles, was nicht Bestandteil des Systems ist. Die moralische Verpflichtung gegenüber der natürlichen Umwelt, die allein schon mit vielen Anforderungen an das Management verbunden ist, wird somit auf die ganze Umgebung des sozialen Systems übertragen. Das bedeutet, dass Letzteres moralisch verpflichtet ist, eine Harmonie mit seiner natürlichen sowie seiner sozialen und kulturellen Umwelt anzustreben. Demzufolge muss ein kulturadäquates Managementsystem unbedingt in einem gewissen Ausmaß außenorientiert sein, um diesen Anforderungen bzw. moralischen Verpflichtungen gegenüber der Umwelt gerecht zu sein. Eine völlige Innenorientierung, die Konflikte mit der Umwelt in Kauf nimmt ist mit den Werten der maghrebinischen Kultur nicht zu vereinbaren.

### **2.1.2. Fatalismus versus Selbstbestimmung**

Während die Frage der Haltung des Menschen gegenüber der Natur beantwortet werden kann, bleibt die Frage über die Verantwortung des Menschen für seinen Schicksaal im islamischen Glauben ganz offen. Der Koran enthält sowohl Verse deterministischer Natur als auch Verse, die auf den freien

---

<sup>334</sup> Vgl. Mercure, D. u.a. (1997), S. 32, S. 169.

menschlichen Willen hinweisen<sup>335</sup>. Als Beispiel für den Determinismus kann der folgende Vers zitiert werden: „Doch Ihr werdet nicht wollen, außer wenn Allah, der Herr der Welten, es will“<sup>336</sup>. So wird hier der Wille des Menschen dem Willen Gottes eindeutig untergeordnet. Gleichzeitig kann man auf den freien Willen des Menschen aus dem folgenden Verse schließen: „Wir haben fürwahr das Vertrauenspfand den Himmeln und der Erde und den Bergen angeboten, doch sie weigerten sich, es zu tragen und schreckten davor zurück. Der Mensch nahm es auf sich. Er ist wahrlich ungerecht, unwissend“<sup>337</sup>.

Dieser Vers weist auf den freien Willen des Menschen, indem er sich selbst entschieden hat, das Vertrauenspfand zu tragen. Die meisten Kommentatoren interpretieren den Begriff „Vertrauenspfand“ in diesem Zusammenhang als die Vernunft, den Intellekt oder die Wahlfreiheit zwischen Gut und Böse. Diese Verantwortung wurde nicht dem Menschen durch Gott aufgezwungen, sondern angeboten und der Mensch nahm das Angebot an<sup>338</sup>.

Zwar ist ein quasi-totaler Fatalismus in vielen islamisch geprägten Gesellschaften faktisch anwesend, er kann aber nicht zu einem allgemeinen Merkmal aller islamischen Gesellschaften erklärt werden. Bergé beschreibt die Haltung der islamischen Kultur insbesondere im Maghreb zum Thema des menschlichen Willens und Schicksals wie folgt „la tentation du fatalisme – en réalité étranger pour le vrai islam- existe pour les musulmans (...) Mais le vrai musulman croit en théorie et en fait à sa part de responsabilité quel que soit le sentiment qu’il éprouve d’un absolu qui le dépasse et d’un mystère qu’il ne peut percer. Il a même pour devoir de participer à la création par son intelligence et donc au progrès. Ainsi s’explique l’œuvre positive (...) accomplie depuis quatorze siècles par la civilisation arabo-musulmane“<sup>339</sup>.

Demnach ist der Fatalismus bei den Muslimen gewissermaßen vertreten. Der muslimische Mensch glaubt allerdings zumindest theoretisch teilweise an seine Eigenverantwortung, auch wenn er seine Fähigkeiten wegen der Existenz einer höheren Gewalt und von Geheimnissen, die er nicht entschlüsseln kann, als begrenzt wahrnimmt. Er ist sogar verpflichtet zur Teilnahme an der Gestaltung der Realität bzw. zur Schöpfung durch den Einsatz seines Verstandes. Bergé führt das Werk der arabischen islamischen Zivilisation auf diese Verpflichtung zum Denken und kreativen Handeln zurück.

---

<sup>335</sup> Vgl. Paret, R. (1963), S. 117 ff.

<sup>336</sup> Koran, Sure 81, 29, die Bedeutung des Koran S. 2910.

<sup>337</sup> Koran, Sure 33, 72, die Bedeutung des Koran S. 2057 f. Am Anfang des Verses wird in Gleichnissen geredet, um die enorme Bedeutung dieser Verantwortung zu zeigen. Vgl. Boulaabi, A. (2005), S. 48. und am Ende wird der Mensch als ungerecht gegenüber sich selbst bezeichnet, da er das Angebot annahm und wegen seiner Unwissenheit die Verantwortung nicht richtig eingeschätzt hat

<sup>338</sup> Vgl. Boulaabi, A. (2005), S. 47 f.

<sup>339</sup> Bergé, M. (1981), S. 130.

Im Allgemeinen kann man also nicht von dem totalen Fatalismus als einer charakterisierenden Eigenschaft der muslimischen maghrebinischen Gesellschaft reden, auch wenn er in einem bestimmten Ausmaß vertreten ist. Als Beispiel für die begrenzte Geltung der fatalistischen Haltung in den maghrebinischen Gesellschaften kann man auf die Ergebnisse der in Algerien durchgeführten Umfrage zurückkommen. Auf die Frage, ob der Mensch über seine Zukunft entscheiden könnte, war die fatalistische Einstellung, nach der es sich nicht lohne, über die Zukunft zu denken, da keiner weiß, was passiert, nur bei 8,8% der Befragten festzustellen. 24,7 % der algerischen Angestellten waren der Meinung, dass man nicht über seine Zukunft entscheiden kann und dass man aber trotzdem präventive Maßnahmen treffen kann, um sich zu schützen, gegen das, was passieren könnte. Die Mehrheit<sup>340</sup> (64,6%) der Befragten war der Meinung, dass man zumindest teilweise über seine Zukunft entscheiden kann<sup>341</sup>. Man kann auch auf den Glauben an die Eigenverantwortung des Menschen in der maghrebinischen Gesellschaften aus den folgenden Sprichwörtern schließen: „Le Créateur y est pour quelque chose, mais sa créature ...est aussi en cause“<sup>342</sup>; „L’homme agit et Dieu bénit“<sup>343</sup>; „Prends des initiatives, Ô ma créature, et je t’aiderai á les réaliser“<sup>344</sup>. Demnach ist letztendlich Gott dafür verantwortlich, was dem Menschen geschieht. Das schließt aber nicht aus, dass der Mensch auch für sein eigenes Schicksal verantwortlich ist. Er hat zu handeln und Gottes Rolle besteht darin, ihm seinen Segen bzw. seine Hilfe zu sichern.

Um der im Islam und insbesondere in der maghrebinischen Kultur vertretenen Fatalismus eine Kategorie in der Klassifikation von Grint<sup>345</sup> zuzuordnen (vgl. S. 25), sollte man sich die folgenden Fragen stellen: Erstens, ob man im Maghreb an die Prädestination glaubt und zweitens, ob man im Maghreb glaubt, dass man bei seinen Entscheidungen frei und für seine Taten verantwortlich ist. Die Antwort auf diese Fragen wurde oben gegeben und fällt in beiden Punkten positiv aus. Demzufolge kann man dem im Maghreb vertretenen Fatalismus die von Grint differenzierte dritte Kategorie zuordnen, nämlich die des zukunftsbezogenen Fatalismus. Man glaubt dabei, eine weitgehende Kontrolle über die

---

<sup>340</sup> 29,3 % denken, dass es möglich ist, völlig über die Zukunft zu entscheiden, wenn man sich bemüht, präzise und langfristige Pläne zu entwerfen und 34,3 % sind der Ansicht, dass man durch ein gewisses Ausmaß an Planung teilweise über seine Zukunft entscheiden kann

<sup>341</sup> Vgl. Mercure, D. u.a. (1997), S. 33, S. 167.

<sup>342</sup> Balegh, H. (1998), S. 51. Das entsprechende deutsche Sprichwort ist „Hilf dir selbst, dann hilft dir Gott“. Direkt aus dem arabischen zum Deutschen übersetzt, besagt dieses Sprichwort „Der Schöpfer leistet seinen Beitrag und die Schöpfung Gottes (der Mensch) leistet auch ihren“

<sup>343</sup> Balegh, H. (1998), S. 145. Direkt aus dem arabischen übersetzt besagt dieses Sprichwort „Der Mensch hat zu handeln und Gott leistet seinen Beitrag, indem er ihm seinen Segen schenkt“

<sup>344</sup> Belamri, R. (1986), S. 66. Im diesem Sprichwort stellt man sich eine Situation vor, in der Gott dem Mensch anspricht. Dabei sagt er ihm „Du sollst Initiativen ergreifen bei allem, was du vorhast und Ich helfe dir das zu realisieren“

<sup>345</sup> Vgl. Grint, K. (1995), S. 217 ff.

aktuelle Situation zu haben und frei bei den eigenen Entscheidungen zu sein. Allerdings glaubt man an die Prädestination und dass die Zukunft von einer höheren Instanz bzw. Gott vorherbestimmt ist. Die Relevanz der Frage der Selbstbestimmung und Eigenverantwortung des Menschen kann schon für die Auffassung des Managements von hoher Bedeutung sein. Das Management wurde hier als die bewusste gezielte Gestaltung sozialer Systeme definiert. Dabei besteht seine Funktion in der Vermittlung zwischen der Idee und der Realität. Bei einer extrem fatalistischen Einstellung kann die Vertretung einer Idee gegenüber der Realität bzw. den verschiedenen Faktoren der Umwelt und der Anspruch auf eine gezielte Gestaltung im Sinne dieser Idee als unmöglich oder sogar als moralisch falsch betrachtet werden, da man damit seine Grenzen überschreitet und eine höhere Macht (z.B. Gott) herausfordert. Man kann aber ohne einen gewissen Gestaltungsanspruch gegenüber der Wirklichkeit überhaupt nicht von Management reden. Für den Fall der maghrebinischen Gesellschaft ist der Gestaltungsanspruch auf jeden Fall vorhanden. Ein produktives soziales System ist nicht zur Passivität verdammt, sondern darf seinen Anspruch gegenüber der Umwelt vertreten. Deshalb kann das Management seine Funktion weitgehend erfüllen, ohne einen Konflikt mit der maghrebinischen Kultur bezüglich seines Gestaltungsanspruchs bzw. des Rechts auf die Vertretung einer Idee gegenüber der Umwelt zu befürchten. Allerdings muss ein kulturadäquates Management seine moralische Verantwortung gegenüber der Umwelt, die ihm zu deren Respekt und zur Suche nach Harmonie mit ihr verpflichtet, immer bei der Erfüllung seiner Funktion beachten

## **2.2. Die Aktivitätsorientierung**

Der in einer Kultur vertretene Fatalismus bzw. Glaube an die Selbstbestimmung kann auch Folgen für die Handlungsbereitschaft ihrer Angehörigen haben<sup>346</sup>. Man kann hier zunächst auf den im Grundlagenteil besprochenen kausalen Zusammenhang zwischen der fatalistischen bzw. selbst bestimmenden Orientierung und der Aktivitätsorientierung zurückgreifen (vgl. S. 26 f), um einen Schluss über die Richtung zu ziehen, für welche die Menschen im Maghreb bei ihren Aktivitäten optieren. Der im Maghreb vertretene zukunftsbezogene Fatalismus kann die Zwischenform des Werdens (Beining-in-becoming) als Folge haben. Es ist also zu erwarten, dass die Menschen im Maghreb handlungsorientiert in Bezug auf die Gegenwart sind und dass sie dabei versuchen aktiv, auf die Wirklichkeit zu reagieren. Was die Zukunft anbetrifft, ist es allerdings auch zu erwarten, dass sie daseinsorientiert sind, Sie gehen dabei davon aus, dass man nie wissen kann, was die Zukunft

---

<sup>346</sup> Vgl. Grint, K. (1995), S. 210, Wetzels, M. (2004), S. 101 ff.



bringt. Man versucht, durch das aktuelle Handeln die zukünftige Entwicklung in eine Richtung zu bewegen, aber die Entscheidung über Erfolg und Misserfolg hängt nicht vom Menschen ab. Letzterer hat seine Zukunft nur als Schicksal zu erleben aber er kann in der Gegenwart handeln. Die Ergebnisse der Algerien-Studie gehen auch in diese Richtung, was die Aktivitätsorientierung in Algerien angeht. Eine Daseinsorientierung wurde nur bei 17,8% der befragten Mitarbeiter festgestellt, während 25,4% äußerten sich zu einer Handlungsorientierung zustimmend. Die Mehrheit von 55,8% war aber für eine Aktivitätsorientierung im Sinne des Werdens<sup>347</sup>. Es ist also im Allgemeinen zu erwarten, dass die Aktivitätsorientierung des Werdens im Maghreb vorherrscht, da sie auch durch den zukunftsbezogenen Fatalismus begünstigt wird. Diese Art der Aktivitätsorientierung bzw. des Werdens wird auch im Koran vertreten, wie man aus dem folgenden Vers schließen kann: „und sprich: Handelt doch. Gott wird euer Tun sehen, und auch sein Gesandter und die Gläubigen. Und ihr werdet zu dem, der über das Unsichtbare und das Offenbare Bescheid weiß, zurückgebracht, und Er wird euch kundtun, was ihr zu tun pflegt“,<sup>348</sup>. Demnach soll man in der Gegenwart aktiv handeln. Die Zukunft bleibt aber in der Hand Gottes, der alles sieht und der die Leistungen in der Zukunft belohnt oder bestraft. In diesem Zusammenhang kann man auch das im arabischen Raum überall bekannten Sprichwort erwähnen, das besagt „Agis pour ta vie d’ici bas comme si tu devrais vivre à jamais et agis pour ta vie de l’au-delà comme si tu devrais mourir demain“<sup>349</sup>. Dieses Sprichwort betont die Aktion in der Gegenwart. Es geht darum zu handeln, egal ob man ewig lebt oder morgen stirbt. Man kann also nicht wissen, was die Zukunft bringt, aber es ist wichtig in der Gegenwart zu handeln. Das Handeln für die Steuerung des Lebens im Diesseits bzw. des weltlichen Lebens, bedeutet unter Anderem die Arbeit und die Erwerbstätigkeit. Man soll arbeiten und erwerben als würde man ewig leben. Das Handeln um die Zukunft im Jenseits vorzubereiten, bedeutet, sich Tugenden wie die Wohltätigkeit, die Nächstenliebe und die Anständigkeit anzueignen, die den Mensch in seinem Leben charakterisieren sollen und sein Tun prägen und die Gott als die Grundlage für die Bewertung der Leistungen der Menschen nimmt. Man soll also handeln, als würde man morgen sterben und vor Gott stehen.

---

<sup>347</sup> Vgl. Mercure, D. u.a. (1997), S. 34 f. Die Orientierung an dem Werden wurde hier als „Kontrolle“ bezeichnet. Diese Bezeichnung wird auch in der Managementliteratur verwendet Vgl. Kutschker, M./Schmid, S. (2005), S. 701.

<sup>348</sup> Koran, Sure 9, 105, Übersetzung von Khoury, A.T. (1996) S. 392.

<sup>349</sup> Schmidt, J. J. (2001), S. 18. Dieses Sprichwort war ursprünglich ein Zitat vom vierten muslimischen Kalifen Ali ibn Abi Taleb, das sich überall verbreitet hat. Heutzutage wird er überall im arabischen Raum als Sprichwort verwendet. Direkt aus dem Arabischen übersetzt besagt es „handle in deinem Leben im diesseits als würdest Du ewig leben und handle für deine Zukunft im Jenseits als würdest du morgen sterben“

## 2.3. Der Umgang mit Ungleichheiten in Bezug auf Macht und Status

Das Thema Macht eine zentrale Bedeutung für das Management. Für die Gestaltung der Organisationsstruktur und die Entwicklung bzw. die Wahl des Führungsstils stellt die Macht neben der Arbeit ein grundlegendes Entscheidungsobjekt.

Aus kultureller Perspektive stellen der Umgang mit der Macht und die Begründung ihrer Verteilung bzw. der Ungleichheiten eine charakterisierende Eigenschaft einer Kultur dar. In den verschiedenen Kulturen werden diesbezüglich unterschiedliche Anforderungen an die Machttträger und die Machtadressaten gestellt. Ein kulturadäquates Management soll diesen Anforderungen entgegenkommen und um diese Aufgabe zu erfüllen, muss man zuerst die Auffassung der Macht in der jeweiligen Kultur verstehen und die Konsequenzen herausfinden, die aus diesem Verständnis folgen. Meistens reicht dabei nicht aus, einfach von einer hohen oder niedrigen Machtdistanz zu reden bzw. eine bloße quantitative Messung zu geben.

Die im Maghreb vorherrschende Auffassung vom richtigen Umgang mit der Macht hat ihren Ursprung in der islamischen Religion. Der Islam erlaubt Ungleichheiten bezüglich Macht und Wohlstand zwischen den Menschen. So werden soziale Hierarchien grundsätzlich akzeptiert, allerdings sollen sie eher als zweckdienliche Einrichtungen angesehen werden und vor allem sollen sie dem islamischen Prinzip der *Gleichheit aller Menschen* nicht widersprechen<sup>350</sup>.

Die gegenseitigen Rechte und Pflichten der Machttträger und Machtadressaten wurden im Islam in einer Art von *Gesellschaftsvertrag* geregelt<sup>351</sup>, dessen Inhalt aus verschiedenen Koranversen abgelesen werden kann. Im Folgenden wird versucht die islamische Vorstellung vom richtigen Umgang mit der Macht und deren Konsequenzen für die Auffassung des Verhältnisses zwischen den Machttägern und Machtadressaten aus der Sicht der maghrebinischen Kultur darzustellen.

---

<sup>350</sup> Vgl. Thery, B. (2002), S. 238.

<sup>351</sup> Der Begriff „Gesellschaftsvertrag“ wird hier im Sinne von Jean-Jacques Rousseau und Thomas Hobbes verwendet. Damit wird jener Vertrag gemeint, der „der Stiftungsakt eines politischen Gemeinwesens ist“. Dieser Vertrag soll die einzelnen Subjekte zur Einhaltung der Grundregeln des Gemeinschaftslebens verpflichten. Darunter regelt er auch die Frage der Machtverteilung und der Gleichheit bzw. der Ungleichheiten innerhalb eines Gemeinwesens. Vgl. Landshut, S. (1969), S. 1244 f. Der Begriff geht im Zusammenhang dieser Arbeit über den engen politischen Sinn hinaus und bezieht sich auf die Grundregeln innerhalb jedes sozialen Systems, denn der Gesellschaftsvertrag kann Konsequenzen für alle verschiedenen Bereiche des Gemeinschaftslebens haben, in denen die Macht unter den einzelnen Subjekten ungleich verteilt ist bzw. in denen die Subjekte sich in Machttäger und Machtadressaten unterscheiden.

### 2.3.1. Die Pflichten der Machttträger

Die Ausübung der Macht ist aus der islamischen Sicht nicht unbeschränkt, sondern unterliegt verschiedenen Prinzipien, an die sich letzterer einhalten soll. Diese Prinzipien sind das Prinzip der *Gerechtigkeit* und das Prinzip der *Beratung*.

#### a) Das Prinzip der Gerechtigkeit

Die Gerechtigkeit wird im weiteren Sinn als das Gegenteil von Unterdrückung, Tyrannei und Machtmissbrauch verstanden<sup>352</sup>, welche im Islam als Sünden angesehen werden, die zum Untergang von früheren Zivilisationen geführt haben<sup>353</sup>. Im Koran wird die Durchsetzung des Gerechtigkeitsgrundsatzes in diesem Sinne als der Hauptgrund für die Existenz der monotheistischen Religionen betrachtet. So wird der Auftrag der Propheten wie folgt erklärt: „Wahrlich wir schickten schon zuvor unsere Gesandten mit klaren Beweisen und schickten mit ihnen das Buch und die Waage, auf dass die Menschen Gerechtigkeit üben möchten“<sup>354</sup>.

Im zweiten Sinne bedeutet die Gerechtigkeit im Islam auch die *Gleichheit aller Menschen* vor dem Gesetz. Das bedeutet, dass die Regeln sowie auch deren Ausnahmen Geltung für alle Mitglieder einer Gesellschaft haben sollen und der Machtinhaber ist für die Durchsetzung dieses Prinzips Verantwortlich.

---

<sup>352</sup> Vgl. Boulaabi, A. (2005), S. 80.

<sup>353</sup> Vgl. Boulaabi, A. (2005), S. 84. Der Autor interpretiert den Verse 16 aus dem Sure 17 als eine Verurteilung der Oligarchie bzw. der Herrschaft einer reichen Minderheit, die nur an ihrem Eigennutz interessiert ist. Vgl. Holtman, E. (2000), S. 436. Er bezieht sich dabei auf die französische Version des Korans. Der Verse sagt: «quand nous voulons anéantir une cité, nous mettons le pouvoir entre les mains de ses riches. C'est alors qu'ils y violent morale et justice, que l'arrêt du destin se justifie sur elle et que nous la détruisons de fond en comble». Die Verurteilung der Oligarchie ist in der französischen Übersetzung klarer als in der deutschen Übersetzung und vermittelt den Sinn des arabischen Textes des Versen in diesem Fall besser. Als Beispiel für die Tyrannei eines individuellen Herrschers wird im Koran die Herrschaft der Pharaonen zitiert, Surat 89/10-13, 2935 f. Die französische Übersetzung ist auch hier deutlicher „et pharaons aux pyramides, qui ont rempli le pays de leur tyrannie, il y installèrent corruption en abondance. Ton seigneur déversa alors sur eux des tourments flagellants“. Die französische Übersetzung ist auch hier klarer. Die deutsche Übersetzung redet von Maßlosigkeit und Unheilstiftung, während die französische Übersetzung präzisiert, um welche Maßlosigkeit und welche Unheilstiftung, es sich hier handelt, nämlich die Tyrannei als maßloser Machtanspruch und die Korruption als Unheilstiftung.

<sup>354</sup> Koran, Sure 57, 25 die Bedeutung des Koran, S. 2645.

## b) Das Prinzip der Beratung

Das Prinzip der Beratung ist eines der wichtigsten Prinzipien des islamischen Gesellschaftsvertrages<sup>355</sup>. Ziel dieses Prinzips ist der Schutz der Gemeinschaft gegen die willkürliche Machtausübung des Herrschers und die Gewährleistung der Freiheit der Mitglieder und insbesondere deren Teilnahme an dem Entscheidungsprozess im politischen Leben<sup>356</sup>. Der Machtinhaber ist nicht nur verpflichtet nach der Meinung der Sachverständigen zu fragen, sondern soll auch jede im Sinne der Gemeinnützigkeit motivierte Meinung hören. Die Wichtigkeit dieses Grundsatzes im Islam erkennt man daran, dass ihm ein ganze Sure im Koran gewidmet ist<sup>357</sup>.

Die Beratung hat eine zweidimensionale Auffassung im Islam: Erstens ist eine vertikale Dimension zu betrachten, welche die Beziehung zwischen den Machtinhabern und Machtheadressaten regelt. Diese Beziehung ist im folgenden Verse des Korans verankert: „und ziehe sie in (allen weltlichen) Angelegenheiten zu Rate“<sup>358</sup>. Somit ist jeder Machtinhaber verpflichtet, sich beraten zu lassen. Außerdem ist auch eine horizontale Dimension des Prinzips der Beratung festzustellen, welche die kollektive Entscheidungsfindung durch offenen und freien Meinungs Austausch zwischen den Mitgliedern einer Gemeinschaft betrifft. Man findet die Grundlage für dieses Prinzip im folgenden Vers, der die gegenseitige Beratung unter den Eigenschaften der echten gläubigen Muslimen zählt, indem er sagt „...und ihre Angelegenheiten in gegenseitiger Beratung regeln“<sup>359</sup>. So wird in diesem Vers nach der Einhaltung der Gesetze Gottes und der Verrichtung des Gebetes die gegenseitige Beratung als eine charakterisierende Eigenschaft der Gläubiger aufgeführt<sup>360</sup>. Die Durchsetzung dieses Prinzips erfordert vor allem die Gleichstellung aller Mitglieder der Gemeinschaft<sup>361</sup>. Das bedeutet, dass jedes Mitglied über das Recht verfügt, an der gemeinsamen Beratung durch die Äußerung seiner Meinung teilzunehmen,

---

<sup>355</sup> Vgl. Köhler, A. (1981), S. 32 f.

<sup>356</sup> Vgl. Boulaabi, A. (2005), S. 85.

<sup>357</sup> Koran, Sure 42 heißt im arabischen „al Schura“ was auf Deutsch die gegenseitige Beratung bedeutet. Bei der Übersetzung dieses Wortes soll zwischen ihm und dem Wort „Istischara“ unterschieden werden. Istischara ist die Frage nach der Meinung von bestimmten Personen z.B. Sachverständigen über ein bestimmtes Thema und dann wird die Entscheidung von einer einzigen Person getroffen. Schura bedeutet die gegenseitige Beratung d.h. ein kollektiver Entscheidungsprozess, an dem die Mehrheit einer Gemeinschaft oder deren Vertreter teilnehmen. Er beruht auf offenen Debatten über eine öffentliche Angelegenheit. Man kann Schura noch präziser mit dem politikwissenschaftlichen Begriff „Deliberation“ übersetzen. Vgl. Boulaabi, A. (2005), S. 87.

<sup>358</sup> Koran, Sure 3, 159, die Bedeutung des Koran S. 202. Dieser Befehl ist an den Propheten Mohamed gerichtet, der neben seinem religiösen Status als Prophet auch ein politisches weltliches Amt als der Anführer der ersten islamischen Gemeinschaft in Medina ausgeübt hat. Der Prophet hatte auch die Verpflichtung, sich an dem Grundsatz der Gegenseitigen Beratung zu halten.

<sup>359</sup> Koran, Sure 42, 36 die Bedeutung des Koran S. 2357f.

<sup>360</sup> Vgl. Boulaabi, A. (2005), S. 86.

<sup>361</sup> Vgl. Boulaabi, A. (2005), S. 107.

solange er sich im Sinne des Gemeininteresses dazu verpflichtet fühlt. Die Beratung ist also im Islam als eine Pflicht aufgefasst. Es ist allerdings nicht klar, ob der Machtinhaber am Ende verpflichtet ist, die Entscheidungen durchzuführen, welche die Beratung ergeben hat oder frei ist, sich für diejenige Alternative zu entscheiden, die aus seiner Sicht dem Interesse der Gemeinschaft dient<sup>362</sup>. Man kann aber davon ausgehen, dass der Machtinhaber in seinem eigenen Interesse und um den sozialen Frieden zu bewahren, meistens auf die Empfehlungen der Beratenden reagieren soll<sup>363</sup>.

Die Hochschätzung des Prinzips der Beratung in der maghrebinischen Kultur wurde in verschiedenen empirischen Studien festgestellt.

1980 führte J. Chaabouni eine umfangreiche Untersuchung in 72 tunesischen Industriebetrieben. Ziel dieser Untersuchung war, die vorherrschenden Organisationsstrukturen und die praktizierten Führungsstile in Tunesien zu ermitteln. Dazu wurden drei verschiedene Fragebögen bzw. je eins für Betriebsleiter, Manager und Mitarbeiter verwendet.<sup>364</sup> Diese Untersuchung ist nicht als eine klassische Kulturstudie anzusehen, deren Ziel ist, die kulturellen Unterschiede und ihre Konsequenzen für das Management festzustellen. Vielmehr stellt sie eher eine Forschung des Ist-Zustandes der Managementpraxis dar. Trotzdem kann man an den Antworten der tunesischen Befragten manche kulturelle Eigenschaften der tunesischen Gesellschaft erkennen. Zum Thema „Beratung in Tunesien“ kann man folgende Fragen und deren Antworten unter die Lupe nehmen:

Die unterstellten Mitarbeiter sollten sich zu den folgenden Aussagen äußern:

- 1- Ich arbeite am liebsten in einem Betrieb, in dem die oberen Instanzen die Entscheidungen allein treffen. (Item 36, Fragebogen III)
- 2- Ich arbeite am liebsten in einem Betrieb, in dem ein Meinungsaustausch erfolgt, bevor eine wichtige Entscheidung getroffen wird. (Item 37 Fragebogen III)<sup>365</sup>

Die Mitarbeiter wurden gebeten, für jede dieser Aussagen auf einer fünfstufigen Likert-Skala<sup>366</sup> anzugeben, inwieweit diese auf ihre eigenen Einstellungen zutrifft. Die Ergebnisse zeigten eine starke Ablehnung der ersten Aussage und folglich eine Zustimmung zur zweiten Aussage<sup>367</sup>

---

<sup>362</sup> Die Mehrheit der Religionswissenschaftler tendiert zum Schluss, dass der Machtinhaber verpflichtet ist, die Entscheidungen der „Schura“ durchzuführen. Der Koran enthält diesbezüglich aber keine Anordnungen an den Machtinhaber. Vgl. Boulaabi, A. (2005), S. 86 ff.

<sup>363</sup> Vgl. Boulaabi, A. (2005), S. 89.

<sup>364</sup> Vgl. Chaabouni, J. (1980), S. 72 ff. Insgesamt wurden 72 Betriebsleiter, 100 Führungskräfte bzw. Manager und 893 Mitarbeiter befragt

<sup>365</sup> Vgl. Chaabouni, J. (1980), S. 379 Items 36 und 37.

<sup>366</sup> (1)volle Zustimmung bzw. immer bis (5) volle Ablehnung bzw. nie

<sup>367</sup> Vgl. Chaabouni, J. (1980), S. 310, Mittelwert der Antworten auf Item 37 beträgt 1,95 .Die Auswertung erfolgt nach Bewertungsschlüssel 1 2 3 4 5 (1= volle Zustimmung). Der Mittelwert der Antworten für Item 36 beträgt 2,16. Die Auswertung erfolgt hier nach einem inversen Bewertungsschlüssel bzw. 5 4 3 2

Interessant ist auch die Einstellung der Betriebsleiter zur Beteiligung der unterstellten Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen durch Delegation von Entscheidungsbefugnissen. Die Ergebnisse zeigen eine deutliche Befürwortung seitens der Betriebsleiter (66,15% der Antworten<sup>368</sup>).

Zu ähnlichen Ergebnissen kam auch die hier schon erwähnte Studie über algerische Unternehmen (vgl. S. 101). In dieser Studie wurden die Mitarbeiter verschiedener Hierarchiestufen nach dem aus ihrer Sicht erwünschten Entscheidungsverhalten in Bezug auf verschiedene Bereiche der unternehmerischen Aktivität gefragt. Die Ergebnisse zeigten eine hohe Tendenz zur Bevorzugung konsultativer und partizipativer Entscheidungsprozesse. So denken 61,8% der befragten Mitarbeiter, dass sie bei Entscheidungen bezüglich der Organisation der Arbeit nach ihrer Meinung gefragt werden sollten bzw. dass sie an den Entscheidungen teilnehmen sollen<sup>369</sup>. In Bezug auf die Verteilung der Aufgaben ist diese Tendenz bei 56,9 % festzustellen. Was die Entscheidungen in anderen Bereichen angeht, ist die Hälfte der Befragten der Ansicht, dass die Mitarbeiter z.B. an der Ernennung von Vorgesetzten, an der Gestaltung der Rekrutierungs- und Verteilungspolitik und an der Entwicklung von Investitionsplänen teilnehmen sollten bzw. bei den Entscheidungen in diesen Bereichen konsultiert werden sollten<sup>370</sup>. Insgesamt betrachten 82,5 % der algerischen Befragten als eine der wichtigsten Eigenschaften eines Chefs, dass er seine Mitarbeiter konsultiert und die Vorschläge der Gruppe in die Praxis umsetzt.

Diese Ergebnisse zeigen deutlich die Bedeutung der Beratung in der maghrebinischen Kultur. Sowohl die Machträger (Betriebsleiter) als auch die Machtadressaten (Arbeiter) befürworten die Beteiligung der Mitarbeiter an den Entscheidungsprozess.

### **2.3.2. Die Pflichten der Machtadressaten**

Bisher wurde nur von den Pflichten der Machtinhaber und den Rechten der Machtadressaten gesprochen. Nun muss man die andere Seite des islamischen Gesellschaftsvertrages berücksichtigen bzw. die Pflichten der Machtadressaten gegenüber den Machtinhabern erläutern. Die Machtadressaten sind gegenüber den Machtinhabern vor allem zum *Gehorsam* verpflichtet. Diese Verpflichtung ist im

---

1. Das bedeutet bei Item 37 eine eher starke Zustimmung und bei Item 36 eher eine Ablehnung. Zur Umrechnung der Ergebnisse siehe Anhang S. XII ff.

<sup>368</sup> Vgl. Chaabouni, J. (1980), S. 329.

<sup>369</sup> Siehe Darstellung A- 3 Anhang S. IX.

<sup>370</sup> Vgl. Mercure, D. u.a. (1997), S. 117 f.

Koran im folgenden Vers verankert „Gehorcht Gott und Gehorcht dem Gesandten und den Verantwortlichen unter euch“<sup>371</sup>

Dieser Gehorsam ist allerdings von der Einhaltung der Prinzipien der Gerechtigkeit und der Beratung durch den Machtinhaber bedingt. Es geht also hier um ein Gleichgewicht, das zu halten ist. Die Nichtbeachtung eines dieser Prinzipien oder auch der allgemeinen moralischen Regeln der Religion seitens der Machtinhaber stört dieses Gleichgewicht und berechtigt die Machtadressaten zum Ungehorsam<sup>372</sup>. Dabei dürfen sich Letztere auf die ihnen durch den Koran vorgeschriebene Pflicht des Rufes zum Guten bzw. der Auftragung des Rechtes und der Untersagung des Verwerflichen berufen, um das Gleichgewicht wiederherzustellen<sup>373</sup>. Das bedeutet, dass die Machtadressaten sogar verpflichtet sind dem Machtinhaber zu widersprechen, falls er gegen die allgemeine Moral oder gegen seine Gerechtigkeits- und Beratungspflichten verstößt.

In der islamischen Welt wird allerdings die Meinung vorwiegend vertreten, dass die Machtadressaten keinen Gebrauch von diesem Recht zum Ungehorsam machen sollen, wenn dadurch der soziale Frieden gefährdet werden kann. Ein Tunesisches Sprichwort sagt „Un tyran plutôt que des troubles permanents“<sup>374</sup>. So wird hier die Tyrannei im Vergleich zur Anarchie als das mindere Übel angesehen. Die große Angst vor Anarchie und Unordnung hat somit dazu geführt, dass das Gleichgewicht zugunsten der Gehorsampflicht verschoben wird. Diese Auslegung findet man nicht nur in der traditionellen maghrebinischen Kultur, sondern auch viele frühere Religionswissenschaftler tendieren in ihren Auslegungen dazu, das Gleichgewicht zu Gunsten der Gehorsampflicht zu verschieben, um den sozialen Frieden zu bewahren<sup>375</sup>.

### 2.3.3. Eine Kultur der Würde und des Paternalismus

Als Ergebnis des Zusammenspiels der oben dargestellten Komponenten erscheint die maghrebinische Kultur zwar als eine egalitäre Kultur, deren Mitglieder an die Gleichheit aller Menschen glauben, aber auch als eine Kultur, in der die Machträger ein weitgehendes Recht auf Gehorsam genie-

---

<sup>371</sup> Koran, Sure 4, 59, die Bedeutung des Koran, S. 265.

<sup>372</sup> Vgl. Boulaabi, A. (2005), S. 90 f.

<sup>373</sup> Vgl. Boulaabi, A. (2005), S. 90 f., S. 92ff. Diese Pflicht wird im folgenden Verse vorgeschrieben « Und es soll unter euch eine Gemeinschaft sein, die zum guten aufruft und das Rechte gebietet und unrecht wehrt » Koran Sure 3, 104, die Bedeutung des Koran, S. 178.

<sup>374</sup> Balegh, H. (1998), S. 19. Das arabische Wort „Fitna“, das man im originalen Text des Sprichwortes findet, schließt Anarchie, Unordnung und gewaltsamen Konflikte ein und ist im Koran als eine Kapitalsünde betrachtet. Direkt aus dem arabischen übersetzt besagt dieses Sprichwort „Die Herrschaft eines Tyrannen ist der Anarchie (Unordnung und gewaltsame interne Konflikte) zu bevorzugen“

<sup>375</sup> Vgl. Boulaabi, A. (2005), S. 91, Ali, A. J. (2005), S. 92.

ßen. Den Inhabern von hohen Ämtern und Führungsstellen in den verschiedenen Organisationen wird somit eine sehr große Macht zugeschrieben. Man erwartet aber von ihnen, dass sie mit dieser Macht gemäß den oben geschilderten Prinzipien der Gerechtigkeit und Beratung umgehen und sie zum Wohl der Gemeinschaft einsetzen.

In einer 1994 veröffentlichten Studie über das Management und den Umgang mit Macht in tunesischen Organisationen kam R. Zghal zu einer ambivalenten Schlussfolgerung<sup>376</sup>.

Einerseits betrachtet er die Kultur in Tunesien aufgrund ihres islamischen Hintergrunds als eine egalitäre Kultur bzw. als eine *Kultur der Würde* in der die Unabhängigkeit und der Stolz des Individuums hochgeschätzt werden. Andererseits stellt er auch eine Tendenz zum *Paternalismus* in den tunesischen Unternehmen fest, der normalerweise mit einer hohen Machtdistanz verbunden ist. Der Paternalismus gilt sowohl als ein Machtinstrument innerhalb der tunesischen Organisationen als auch als eine kulturelle Eigenschaft der tunesischen Gesellschaft, welche wie alle andere arabischen muslimischen Gesellschaften die Macht des Vaters als legitim und selbstverständlich betrachtet<sup>377</sup>. Zghal sieht im Paternalismus eine kulturelle Lösung, die der tunesische Arbeitnehmer gefunden hat, um den durch die Industrialisierung entstandenen Widerspruch mit der Kultur der Würde aufzulösen. Dieser Widerspruch besteht darin, dass einerseits die Kultur die selbständige Berufstätigkeit hochschätzt und sie als den besten Weg zur Wahrung der Würde betrachtet und dass andererseits ein durch die Industrialisierung entstandener Zwang besteht, für andere, normalerweise gleiche Menschen zu arbeiten und sich denen zu unterordnen<sup>378</sup>. Dieser Widerspruch mit der eigenen Kultur wird noch durch die Übernahme des französischen hierarchisch geprägten bürokratischen Organisationssystems in Tunesien sowie im ganzen Maghreb verstärkt. Die Lösung war also die durch die Kultur akzeptierte Unterordnung unter die Autorität des Vaters, auf die Arbeitsverhältnisse zu übertragen. Die Beziehung des Vorgesetzten zum Unterstellten wird als eine Vater-Sohn-Beziehung aufgefasst. Der Sohn ist seinem Vater zum Gehorsam verpflichtet und der Vater muss seine Autorität zum Wohl des Sohnes und der ganze Familie einsetzen.

---

<sup>376</sup> Zghal hat das Verhalten der Vorgesetzten und ihrer Untergeordneten Mitarbeiter in zwei tunesischen Industrieunternehmen vor Ort beobachtet. Außerdem hat er drei Fragebögen, bzw. je einen für 18 Führungskräfte, 32 Industriemeister und 124 Fabrikarbeiter verwendet. Vgl. Zghal, R. (1994), S. 217, S. 265, S. 290. Er hat auch versucht seine Untersuchung durch Gespräche mit den Beteiligten in den zwei untersuchten Unternehmen zu ergänzen.

<sup>377</sup> Vgl. Koran, Sure 17, 23-24, die Bedeutung des Koran, S. 1264, Bendahman, H. (1984), S. 219 ff. Yahioui, D./ Zoubir, Y. H. (2006), S. 239.

<sup>378</sup> Vgl. Zghal, R. (1994), S. 176 ff. Zghal unterscheidet hier zwischen der populären Kultur und der religiösen Kultur. Einerseits sieht die populäre Kultur die selbständige Tätigkeit als die einzige Form der Arbeit, bei der die Würde bewahrt werden kann. Andererseits fordert die islamische Religion den Menschen zur Arbeit auf, ohne zwischen selbständiger und unselbständiger Berufstätigkeit zu unterscheiden. Vgl. Zghal, R. (1994), S. 177.



Das *Gleichheitsdenken* und die hohe Bedeutung der *Würde* erkennt man an den geäußerten Vorstellungen der Mitarbeiter über die Eigenschaften, die in einem guten Chef vorhanden sein sollten. Die wichtigsten Eigenschaften, die von den Unternehmensangehörigen der verschiedenen Hierarchiestufen erwähnt werden, sind der Darstellung 3 zu entnehmen<sup>379</sup>.

Führungskräfte	Industriemeister	Fabrikarbeiter
1. Verständnis und Respekt gegenüber den unterstellten Mitarbeitern	1. Verständnis und Bescheidenheit	1. Höflichkeit und Freundlichkeit,
2. Zuverlässigkeit und Rigorosität	2. Fairness und Ehrlichkeit	2. Verständnis, bzw. Respekt gegenüber den untergeordneten Mitarbeiter,
3. Gerechtigkeit und Loyalität	3. Sachverstand und Bildung	3. Gerechtigkeit Objektivität und Bescheidenheit
4. Fleißigkeit und Sachverstand	4. Teamgeist, gute Beziehungen zu den Arbeitspartnern	

**Darstellung 4: Anforderungsprofil eines guten Vorgesetzten nach der Ansicht der tunesischen Mitarbeiter**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Ergebnisse der Untersuchung von Zghal, R. (1994) S. 233 f.

Man kann hier eine Orientierung an Werten feststellen, welche die zwischenmenschlichen Beziehungen betreffen und vor allem welche die Bedeutung der *Würde* als Grundlage der Beziehung zwischen den Vorgesetzten und den unterstellten Mitarbeitern hervorheben.

Als die schlechtesten Eigenschaften, deren Vorhandensein bei einem Chef als unerwünscht betrachtet wird, nannten die Industriemeister an erster Stelle Autoritarismus und Respektlosigkeit gegenüber den unterstellten Mitarbeitern. Die Fabrikarbeiter ihrerseits nannten Respektlosigkeit und Klassenbewusstsein an erster Stelle<sup>380</sup> und Autoritarismus an der zweiten Stelle.<sup>381</sup>

Der Paternalismus äußert sich in Werten wie das Verständnis. So soll ein guter Chef sich seinen Mitarbeitern gegenüber entgegenkommend verhalten<sup>382</sup>. Er soll nicht bestrafen und nicht nach den Ta-

<sup>379</sup> Vgl. Zghal, R. (1994), S. 233 f.

<sup>380</sup> Vgl. Zghal, R. (1994) S. 273, S. 363 f. Fragen 52, 53.

<sup>381</sup> Vgl. Zghal, R. (1994) S. 298, S. 381 f. Fragen 24, 25.

<sup>382</sup> Vgl. Zghal, R. (1994), S. 381. Frage 24 Item 4.

ten, sondern eher nach den Absichten beurteilen. Dafür sind die Mitarbeiter ihrerseits dem Chef zum Gehorsam verpflichtet<sup>383</sup>.

Diese paternalistische Auffassung der Beziehung zwischen den Machthabern und den Machtadressaten scheint eine charakterisierende Eigenschaft der maghrebischen Kultur zu sein. Sie wurde auch in anderen empirischen Untersuchungen festgestellt. In der Algerien-Studie z.B. haben 86,1 % der Befragten Ansprechbarkeit bzw. Kommunikationsbereitschaft, Behandlung der Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner und Interesse an deren Wohlbefinden unter den wichtigsten Eigenschaften aufgeführt, die in einem Chef vorhanden sein sollten<sup>384</sup>. Die Präferenz eines paternalistischen Führungsstils war vor allem beim Ausführungspersonal<sup>385</sup> festzustellen. Die Mehrheit der Angehörigen dieser Gruppe von Mitarbeitern ist der Ansicht, dass ein Chef fähig sein sollte, die Arbeitsvorschriften und die Leistungsnormen durchzusetzen. Er soll sich an den Aufgaben orientieren und deren regelrechte Ausführung sichern, und dazu soll er auch fähig sein, sich bei den Mitarbeitern durchsetzen. Diesen Anforderungen kann der Vorgesetzte natürlich nur bei dem Vorhandensein eines gewissen Ausmaßes an Machtdistanz entgegenkommen. Als Gegenleistung für diese hohe Machtdistanz wird vom Vorgesetzten erwartet, dass er sich um seine unterstellten Mitarbeiter kümmert, sich für ihre Interessen einsetzt und für harmonische Beziehungen zwischen den Betriebsangehörigen sorgt<sup>386</sup>. Man kann hier noch einmal die Übertragung von den im Vater durch die Gesellschaft gesetzten Erwartungen auf die Arbeitswelt bzw. auf die Person des Vorgesetzten feststellen.

In einer in Marokko durchgeführten Studie hat J. Roloff auch diese Auffassung der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Unterstellten festgestellt. Die Mitarbeiter erwarten die Unterstützung ihrer Vorgesetzten, auch wenn dieser Anspruch nicht nach festen vertraglichen oder gesetzlichen Bestimmungen geregelt ist. Die Unterstützung soll aus der eignen Initiative eines wohlwollenden „väterlichen Herrschers“<sup>387</sup> kommen. Der Machthaber seinerseits hat auch Interesse diese Erwartungen zu erfüllen, um seine Macht zu stärken.

---

<sup>383</sup> Vgl. Zghal, R. (1994), S. 236. Die Manager bestätigen, dass sie keine Probleme haben, sich gehorchen zu lassen, weil sie die Mitarbeiter respektvoll und taktvoll behandeln.

<sup>384</sup> Vgl. Mercure, D. u.a. (1997), S. 100.

<sup>385</sup> Diese Studie hat diese Tendenz bei den Angehörigen des Ausführungspersonals festgestellt, welche ein bescheidenes Ausbildungsniveau haben. Bei den Führungskräften bzw. Universitätsabsolventen wurde eine Präferenz zum partizipativen Führungsstil festgestellt. Vgl. Mercure, D. u.a. (1997) S. 110.

<sup>386</sup> Vgl. Mercure, D. u.a. (1997), S. 111.

<sup>387</sup> Vgl. Roloff, J. (2006), S. 553.

## 2.2.4. Machtdistanzindex

Nach der Darstellung der Komponenten des islamischen Gesellschaftsvertrages und der Ergebnisse verschiedener empirischer Untersuchungen im Maghreb kann man verschiedene Aspekte bezüglich der Auffassung der Macht in den maghrebinischen Ländern feststellen, die sich in gewissem Ausmaß widersprechen und somit den Machtdistanzindex im Maghreb auf unterschiedliche Art und Weise beeinflussen können.

So können die Betrachtung der arabischen islamischen Kultur des Maghreb als eine *Kultur der Würde*<sup>388</sup> und die Präferenz zur *konsultativen Führung* den Eindruck vermitteln, dass die Messung eines Machtdistanzindexes nach Hofstede in den maghrebinischen Ländern einen niedrigen Wert ergeben würde. Das wäre aber nur möglich, wenn man die wichtige Komponente des *Paternalismus* außer Acht lässt. Diese Komponente scheint der Grund dafür zu sein, dass die Ermittlung des Machtdistanzindexes in den maghrebinischen Ländern meistens mittlere oder hohe Werte ergibt. Der Paternalismus ist mit einer hohen Akzeptanz der Autorität des Vorgesetzten als die eines Vaters verbunden, auch wenn diese Akzeptanz durch die Wahrnehmung einer Unterstützungs- und Fürsorgepflicht gegenüber den unterstellten Mitarbeitern bedingt ist.

Aus diesem Grund kommen verschiedene Autoren zu verschiedenen Schlussfolgerungen, wenn sie versuchen, die Machtdistanz in den maghrebinischen Ländern<sup>389</sup> einzuschätzen. Die Ergebnisse variieren nach dem Schwerpunkt, den der Autor für seine Studie festgelegt hat. So betrachten z.B. Zghal<sup>390</sup> und Zribi<sup>391</sup> Tunesien als ein Land mit einer mittleren oder fast niedrigen Machtdistanz, während Yahiaoui/Zoubir<sup>392</sup>, Rejeb/ Séror<sup>393</sup> die Machtdistanz in Tunesien als hoch einschätzen. Soayah/Magroun ihrerseits kamen zum Schluss, dass die Tunesier die ungleich verteilten Machtstrukturen akzeptieren, aber eine mittlere Machtdistanz vorziehen<sup>394</sup>. Die Algerien-Studie kam auch zu einer ähnlichen Schlussfolgerung, indem sie eine mittlere Machtdistanz feststellte. Einerseits akzeptieren die Algerier die Unterschiede bezüglich der Verteilung von Macht und dass die Machtinhaber gewisse Privilegien genießen. Andererseits ist die Mehrheit der Befragten der Ansicht, dass ein Mitarbeiter ein Recht darauf hat, mit seinem Vorgesetzten nicht einverstanden zu sein und seine ei-

---

<sup>388</sup> Vgl. Ali, A. J./ Wahabi, R. (1995), S. 88, Yahoui, D./ Zoubir, Y.H. (2006), S. 240.

<sup>389</sup> Nur Marokko wird von fast allen Autoren und Untersuchungen eine hohe Machtdistanz zugeschrieben.

<sup>390</sup> Vgl. Yahoui, D. /Zoubir, Y. H. (2006), S. 239.

<sup>391</sup> Vgl. Zribi, H. (2005), S. 228 f.

<sup>392</sup> Vgl. Yahoui, D. /Zoubir, Y. H. (2006), S. 239.

<sup>393</sup> Vgl. Rejeb, S./ Séror, A. (1996), S.266 Online-Dokument [Stand: 11.10.2007].

<sup>394</sup> Vgl. Soayah, T./ Magroun, W (2004), S. 8, Lassoued, K. (2005), S. 9 Online-Dokumente [Stand: 11.10.2007].

gene Meinung zu vertreten. Die Algerier ziehen genauso wie die Tunesier eine mittlere Machtdistanz vor<sup>395</sup>. Auch die Ergebnisse der GLOBE<sup>396</sup> Studie deuten darauf hin, dass die marokkanischen Arbeiter eine niedrigere Machtdistanz als diejenige wünschen, die tatsächlich in den marokkanischen Organisationen vorherrscht<sup>397</sup> und die von verschiedenen Studien als sehr hoch eingestuft wurde<sup>398</sup>.

## **2.4. Legitimation von Macht und Statusunterschieden aus der Sicht der maghrebinischen Kultur**

### **2.4.1. Statuszuschreibung**

Bisher wurde nur die Auffassung der Beziehung zwischen dem Machtinhaber und den Machtheadressaten in der maghrebinischen Kultur behandelt. Nun muss die Frage betrachtet werden, auf welcher Grundlage diese ungleiche Verteilung von Macht und Status aus der Sicht der maghrebinischen Kultur erfolgen soll. Allgemein unterscheiden sich Kulturen in diesem Zusammenhang, in Kulturen, in denen man Macht und Status aufgrund besonderer Leistungen erringen kann und Kulturen, in denen einem ein Status und die damit verbundene Macht aufgrund solcher Faktoren zugeschrieben werden, über die man nicht bestimmen kann wie z.B. Alter, Geschlecht, Herkunft, etc.

In der maghrebinischen Kultur, wie schon erwähnt, ist eine Tendenz zum Paternalismus festzustellen. Diese Art der Macht wird allgemein aufgrund solcher Faktoren wie Alter, Geschlecht und sozialen Fähigkeiten zugeschrieben. Der Machtinhaber soll die Erwartungen erfüllen, die in die Person des

---

<sup>395</sup> Vgl. Mercure, D. u.a. (1997), S. 47.

<sup>396</sup> Die arabischen Länder, die in dieser Studie untersucht wurden, sind Marokko, Ägypten, Kuwait, Katar. Die Ergebnisse bei diesen Ländern und auch bei der Türkei waren sehr ähnlich, so dass sie mit der Türkei zu einem arabischen Cluster zusammengefasst werden konnten. Vgl. Kabasakal, H. /Bodur, M. (2002), S. 40 ff.

<sup>397</sup> Vgl. Kabasakal, H. /Bodur, M. (2002); S. 47. Die Globe Studie bestätigt diese Schlussfolgerung für Marokko. Der Ist-Wert des Machtdistanzindex beträgt 5,8. Der Soll-Wert beträgt aber 3,11. Dabei ist der Höchstwert 7.

<sup>398</sup> Vgl. Helmreich, R. L./ Meritt, A. C. (1998), S.79 f. Hofstede, G. (2001b), S. 126 f. Ausgehend von der Studie von Helmreich/Meritt über den Einfluss der national Kultur über das Arbeitsverhalten von Flugzeugpiloten, in der Marokko den höchsten Machtdistanzindex erzielte, wurde die Machtdistanzindex für Marokko nach der von Hofstede verwendeten Skala durch die Regressionsmethode geschätzt. Das ergab einen Machtdistanzindex in der Höhe von 70. Auch in der so genannte GLOBE Studie 1999 wurde eine sehr hohe Akzeptanz von Machtunterschieden in Marokko festgestellt. Es ist das Land mit der höchsten Machtdistanz unter den in dieser Studie untersuchten Ländern. Vgl. Kabasakal, H. /Bodur, M. (2002), S.47 f. Unter den maghrebinischen Ländern scheint Marokko, dasjenige zu sein, in dem die Akzeptanz von Machtunterschieden am höchsten ist. Vgl. Anhang, S. XV f.

Vaters gesetzt werden. So soll der Vorgesetzte älter als seine untergeordneten Mitarbeiter sein<sup>399</sup>. Außerdem muss er solche Eigenschaften wie Bescheidenheit und Verständnis erfüllen<sup>400</sup> und sich für das Wohl seiner Mitarbeiter interessieren. In diesem Zusammenhang kann man von einem zugeschriebenen Status reden, da die Macht auf der Grundlage von Altersunterschieden verteilt werden soll.

## 2.4.2. Das Fachwissen der Manager

Neben dieser Orientierung an dem zugeschriebenen Status in der maghrebinischen Kultur ist aber auch eine gewisse Orientierung an der Leistung vorhanden. So spielt das durch das Individuum erworbene Wissen sowie dessen Diplome eine wichtige Rolle für die Bestimmung seines Status.

Allgemein ist in der maghrebinischen Kultur eine Präferenz für die Verbindung von Macht und Wissen festzustellen. Das Wissen scheint als ein unbestreitbares Argument zur Legitimierung von Macht zu sein. Die Universitätsabsolventen erwarten bei ihrem Eintritt in Unternehmen, dass man ihnen aufgrund ihres Wissens ein gewisses Ausmaß an Autonomie und Macht zuschreibt, damit sie ihre Fähigkeiten entfalten können, wie es Zghal in seiner Studie über die Tunesischen Organisationen festgestellt hat<sup>401</sup>. Die Algerien-Studie hat auch eine Präferenz für die Zuschreibung von Macht aufgrund von Wissen und Fähigkeiten festgestellt. So sind die algerischen Arbeitnehmer der Meinung, dass der unmittelbare Vorgesetzte ein Experte sein soll und vor allem dass die Führungsspitze eines Unternehmens von Personen mit spezialisierten Universitätsdiplomen besetzt werden sollen.<sup>402</sup>

Diese besondere Stellung von Wissen als Grundlage für die Verteilung von Macht und Begründung von Ungleichheiten ist auch auf die Religion zurückzuführen. Im Koran wird die Gerechtigkeit der auf dem unterschiedlichen Wissen basierenden Ungleichheiten in der Form der folgenden rhetorischen Frage betont. „Sprich: , sind etwa diejenigen, die wissen, denen gleich, die nicht wissen,“,<sup>403</sup>

Der Islam akzeptiert die Ungleichheiten zwischen den Menschen, aber diese Ungleichheiten sollen aufgrund unterschiedlicher Leistungen existieren. Das wird deutlich durch den folgenden Vers ausgedrückt „Und jeder wird entsprechend seinen Taten eingestuft“<sup>404</sup> Die Gerechtigkeit aus der Sicht des Islam besteht darin, dass keine Macht aufgrund eines zugeschriebenen Zustands zugeordnet wird.

---

<sup>399</sup> Vgl. Mercure, D. u.a. (1997), S. 101., Yahoui, D. /Zoubir, Y. H. (2006), S. 239.

<sup>400</sup> Vgl. Zghal, R. (1994), S. 234 f.

<sup>401</sup> Vgl. Zghal, R. (1994), S. 229 ff.

<sup>402</sup> Vgl. Mercure, D. u.a. (1997), S. 105 f.

<sup>403</sup> Koran, Sure, 39, 9, die Bedeutung des Koran, S. 2232.

<sup>404</sup> Koran, Sure, 46, 19, die Bedeutung des Koran, S. 2441.

Machtunterschiede sollen auf Leistungsunterschieden beruhen. Und unter den Leistungen, die als Grundlage für die Begründung von Machtunterschieden dienen sollten, gilt auch die Sammlung von Wissen. Die Herrschaft der Sachverständigen bzw. die Technokratie wird meistens in den islamischen Ländern als legitim empfunden, auch wenn es manchmal schwer ist, die Menschen aufgrund ihres Wissens zu unterscheiden und dadurch die Gerechtigkeit nicht vollkommen oder weitgehend erfüllt werden kann. In den modernen Zeiten erfüllen Diplome diese Funktion und werden als Nachweis für unterschiedliche Wissensniveaus akzeptiert.

Trotz dieser Leistungsorientierung der islamischen Religion, kann man die Gesellschaften in den muslimischen Ländern nicht als Leistungsgesellschaften bezeichnen. Das Gleichgewicht findet sich meistens zugunsten der Orientierung an dem zugeschriebenen Zustand verschoben. Die Ergebnisse der Untersuchungen von Trompenaars haben eine starke Ausprägung der Zuschreibung von Status in den Arabischen Ländern festgestellt.<sup>405</sup> Viele Kriterien der vorislamischen Zeit wie die Herkunft und die Macht und das Ansehen der Familie oder des Stammes<sup>406</sup> spielen immer noch eine Rolle bei der Begründung von Ungleichheiten. Der Maghreb ist auch diesbezüglich keine Ausnahme. Erstens verstärkt der weitgehend ausgeprägte Paternalismus seinerseits die Orientierung an dem Alter und dem Geschlecht und zweitens sind die Beziehungen, welche das Individuum meistens aufgrund seiner familiären Herkunft haben kann, von hoher Bedeutung bei der Begründung des Status, den diese Person genießt. Die Beziehungen sind immer noch von bedeutender Relevanz bei der Einstellung und der Ernennung von Mitarbeitern sowohl in die Führungspositionen als auch in andere Stellen<sup>407</sup>. In Tunesien hat eine Untersuchung festgestellt, dass 50% der Betriebsleiter ein Universitätsstudium abgeschlossen haben aber, auch dass 36% nur ein sehr bescheidenes Ausbildungsniveau besitzen. Außerdem weisen die Führungskräfte im Vergleich zu ihren vorgesetzten Betriebsleiter höhere akademische Grade auf. Die Universitätsabschlüsse scheinen vor allem in Privatunternehmen an Bedeutung zu verlieren. Hingegen bleiben sie in den staatlichen Unternehmen immer noch ein entscheidender Faktor bei der Beförderung zu höheren Positionen. Der Autor dieser Studie Y. Allouane erklärt diese Tatsache dadurch, dass die Beziehungen eine bedeutende Rolle bei der Ernennung der Betriebsleiter mit niedrigem Ausbildungsniveau gespielt haben und dass in Privatunternehmen der praktischen Erfahrung eine größere Bedeutung als der akademischen Ausbildung zukommt. Diese Präferenz führt der Autor auf die Tatsache zurück, dass die an den tunesischen Universitäten angebotenen

---

<sup>405</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 731.

<sup>406</sup> Vgl. Irabi, A. (1989), S. 5 ff. Dieser Punkt wird im Abschnitt über den Kollektivismus besprochen

<sup>407</sup> Vgl. Yagoubi, M. (2004) S. 159, Yahoui, D./ Zoubir, Y. H. (2006), S. 239 f. .Branine, M. (2006), S. 259.

Studiengänge insbesondere dieser der Betriebswirtschaftslehre nicht entsprechend den Anforderungen und den Bedürfnissen der tunesischen Unternehmen gestaltet wurden<sup>408</sup>.

Aus diesen Ausführungen kann man schließen, dass trotz einer überwiegenden Tendenz zur Orientierung an dem zugeschriebenen Status wegen Alter, familiärer Herkunft und der damit verbundenen Beziehungen, das Wissen ein bedeutender Vorteil bleibt, der seinem Träger den Zugang zur hohen Ebenen der sozialen und professionellen Hierarchie verschaffen kann. Die Erreichung eines Status ist aufgrund dieser besondere Schätzung, die das Wissen in der maghrebinischen Kultur genießt, immer noch möglich<sup>409</sup>.

## **2.5. Wahrnehmung der zwischenmenschlichen Beziehungen und der menschlichen Natur in der maghrebinischen Kultur**

### **2.5.1. Kollektivismus**

Schon aus den Ausführungen zum Thema Macht könnte man die kollektivistische Ausprägung der maghrebinischen Kultur feststellen, denn eine so starke Tendenz zum Paternalismus ist eher bei kollektivistischen Gesellschaften zu finden<sup>410</sup>. Die Annahme der Herrschaft des Vaters ist stark mit der Loyalität zur Familie verbunden. Das Individuum definiert sich als Teil der Wir-Gruppe und je stärker die Mitglieder von der eigenen Familie abhängig sind, desto mehr Macht wird dem Vater als deren Oberhaupt zugeschrieben. Es wird vom Vater erwartet, dass er sich für das Interesse seiner Familie einsetzt und damit wird als erster Interessenvertreter respektiert. Das Gegenteil findet man in den individualistischen Gesellschaften, in denen die Kinder zu unabhängigen Menschen erzogen werden. Das Gefühl auf sich selbst gestellt zu sein, das unter den Mitgliedern solcher Gesellschaften vorherrscht, lässt keinen Raum für paternalistische Autorität und Bevormundung zu.

Im Maghreb wird der Paternalismus durch den *starken Kollektivismus* begünstigt. Alle Autoren die sich mit der Kultur in den drei maghrebinischen Staaten beschäftigten, haben die starke Ausprägung dieser Dimension festgestellt. So haben 89,1 % der Arbeitnehmer in der Algerien-Studie eine volle

---

<sup>408</sup> Vgl. Allouane, Y. (1998), S. 31 f. Dieses Problem ist auch in Marokko festzustellen, in dem eine hohe Arbeitslosigkeit unter den Universitätsabsolventen vorherrscht und sich die Unternehmen gleichzeitig wegen des Mangels an qualifizierten Personal beschweren. Dieses Paradox ist auf die überwiegend theoretische Ausbildung der Universitätsabsolventen zurückzuführen. Vgl. Lahlou, M. (1998), S. 103 ,106 f.

<sup>409</sup> Vgl. Barouni, F. ( 2003), S. 295 ff.

<sup>410</sup> Vgl. Tocqueville, A .de (1956), S. 148, Hofstede, G. (2001), S. 74.

Zustimmung zur Aussage geäußert, dass man an erster Stelle seiner Familie volle Loyalität schuldet. 93,4 % stimmten der gleichen Aussage in Bezug auf die Gemeinschaft zu<sup>411</sup>. Zur Vertiefung der Untersuchung der Ausprägung des Kollektivismus in der algerischen Gesellschaft wurden die algerischen Arbeitnehmer gebeten, sich über weitere Aussagen zu äußern, welche die Bedeutung der Ausübung einer gemeinnützigen Arbeit, der Unterhaltung guter Beziehungen zu den Kollegen und der Möglichkeit auf dem Arbeitsplatz, einander zu helfen, betreffen<sup>412</sup>. Auf einer zehnstufigen Likert-Skala sollten die Befragten angeben, wie hoch die Bedeutung ist, welche sie diesen Faktoren beimessen. Dabei kamen folgende Ergebnisse heraus (Darst. 4)

Ausübung einer gemeinnützigen Arbeit	9,21
Unterhaltung guter Beziehungen mit den Kollegen	9,49
Die Möglichkeit, bei Schwierigkeiten einander zu helfen	9,19

**Darstellung 5: Ergebnisse der Algerien-Studie in Bezug auf den Kollektivismus bei den algerischen Angestellten**

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mercure, D. u.a., culture et gestion en Algerie, 1997, S. 46

Diese Ergebnisse zeigen die starke Ausprägung des Kollektivismus in der algerischen Gesellschaft, die auch bei den geäußerten Erwartungen an die Arbeit festzustellen ist.

Tunesien wird auch von vielen Autoren als *stark kollektivistisch* geprägt angesehen<sup>413</sup>. Besonders stark ist die Loyalität zur Familie. Die verwandtschaftlichen Beziehungen sowie andere Arten von Beziehungen<sup>414</sup> spielen eine bedeutende Rolle bei der Bewertung von Leistungen und der Entwicklung der Karrieren der Mitarbeiter sowie auch bei der Bildung von solidarischen Untergruppen innerhalb der tunesischen Organisationen. Die Entscheidungsträger ernennen meistens verwandte Personen, Freunde oder Leute aus der eigenen Region in den Schlüsselposten der Organisationen. Solche

<sup>411</sup> Mercure, D. u.a. (1997), S. 36 f.

<sup>412</sup> Mercure, D. u.a. (1997), S. 45 ff.

<sup>413</sup> Vgl. Rejeb, S./ Séror, A. (1996), S. 266. Online- Dokument[Stand: 11.10.2007], Zribi, H. (2005), S. 229, Yahiaoui, D./ Zoubir, Y. H. (2006), S. 239.

<sup>414</sup> wie z.B. die Zugehörigkeit zur selben Region.



Faktoren erhalten meistens den Vorzug gegenüber den Qualifikationen der Kandidaten für die wichtigen Stellen<sup>415</sup>.

Für die Beschreibung des Ausmaßes des Kollektivismus in Marokko kann man sich auf die Ergebnisse der GLOBE Studie beziehen. Die Autoren dieser Studie haben den Kollektivismus in zwei Unterdimensionen unterschieden, nämlich den *Eigengruppe-Kollektivismus* und den *Institutionellen Kollektivismus*. Der Eigengruppe-Kollektivismus bezieht sich auf die Einbettung des Individuums in die Familie und andere Eigengruppen wie Stämme oder die Regionen und seine Loyalität ihnen gegenüber<sup>416</sup>. Der institutionelle Kollektivismus beschreibt das Ausmaß, in dem kollektive Ziele verfolgt werden und das kollektive Verhalten ermutigt und belohnt wird<sup>417</sup>. Außerdem hat die Studie zwischen den Werten bzw. was nach den befragten Personen sein sollte und der Praxis bzw. dem Ist-Zustand unterschieden<sup>418</sup>. Auf der Ebene der Werte wurde in Marokko ein weitgehend ausgeprägter Kollektivismus in allen Formen festgestellt. Der Eigengruppe-Kollektivismus ist allerdings stärker als der institutionelle Kollektivismus. Auf der Ebene der Praxis ist der institutionelle Kollektivismus nicht besonders stark im Vergleich zu anderen Ländern. Es ist aber zu bemerken, dass es diesbezüglich einen bedeutenden Unterschied gibt, zwischen dem Ist-Zustand und was nach den Marokkanern sein sollte. Das bedeutet, dass in Marokko mehr kollektives Verhalten gewünscht wird.<sup>419</sup>

Der Eigengruppe-Kollektivismus war schon immer eine charakterisierende Eigenschaft der maghrebinischen Gesellschaft. Der arabische Soziologe Ibn Khaldun<sup>420</sup> hat sie schon im 14. Jahrhundert in seinem Werk „Das Buch der Beispiele“<sup>421</sup> unter dem arabischen Wort „Assabiya“ beschrieben<sup>422</sup>. Darunter versteht er das Solidaritäts- und Stammgefühl, das in seiner Zeit in der maghrebinischen Stammesgesellschaft vorherrscht. Er betrachtet diesen Sinn für die Gemeinschaft als die treibende Kraft der maghrebinischen Geschichte<sup>423</sup>. In der modernen Gesellschaft sind die Stämme als Gesell-

---

<sup>415</sup> Vgl. Zghal, R. (1994), S. 198.

<sup>416</sup> Vgl. Kabasakal, H. /Bodur, M. (2002) S. 47, Gelfand, M. J. u.a. (2004) S. 463.

<sup>417</sup> Vgl. Gelfand, M. J. u.a. (2004), S. 463.

<sup>418</sup> Vgl. Gelfand, M. J. u.a. (2004), S. 465 f.

<sup>419</sup> Vgl. Gelfand, M. J. u.a. (2004), S. 468 ff. Vgl. Kabasakal, H. /Bodur, M. (2002) S. 47.

<sup>420</sup> Ibn Khaldoun, oder Ibn Chaldun Abou Zaid Abd el-Rahman (1332 in Tunis-1406 in Kairo) arabischer Politiker und Historiker gilt als der Vorläufer der soziologischen Denkweise und sogar als der Erfinder der Soziologie. Vgl. Lacoste, Y (1995), S. 17.

<sup>421</sup> Die deutsche Fassung von Ibn Khalduns Werk „Al Muqadima“ (Die Einführung). Der Verfasser hat sich dabei nicht nur auf die einfache Darstellung der maghrebinischen Geschichte in seiner Zeit beschränkt, sondern hat versucht die verschiedenen Ereignisse durch kulturelle Phänomene zu erklären. Dieses Buch war der erste Versuch zur Beschreibung des maghrebinischen Ethos und reflektiert verschiedene Aspekte der „mentalen Programmierung“ des maghrebinischen Individuums. Vgl. Roque, M. A. (1996), S. 21 ff., die immer noch aktuell sind. Vgl. Zghal, R. (1994), S. 197.

<sup>422</sup> Vgl. Irabi, A. (1989), S. 47 ff.

<sup>423</sup> Vgl. Stambouli; F. (1970), S. 219 ff. Ibn Khaldun fasst die Geschichte als ein Zyklus auf, der durch den Kampf zwischen städtischen Dynastien und Nomadenstämmen in Bewegung gehalten wird. Die erste Pha-

schaftsform immer noch in manchen Teilen des Maghreb anwesend. Die moderne maghrebinische Gesellschaft ist aber keine volle Stammesgesellschaft mehr, wie in der Zeit von Ibn Khaldun. Allerdings ist der Gemeinsinn (Aassabya) immer noch in anderen Formen anwesend. Er bezieht sich in der modernen maghrebinischen Gesellschaft auf die Familie und die Region. Die Blutsverwandtschaft spielt immer noch eine wichtige Rolle im sozialen Leben im Maghreb. Eine solche Mentalität begünstigt auf eindeutige Art und Weise den Nepotismus, da die Verwandtschaftsbeziehungen in den verschiedenen Lebensbereichen - unter anderen, auch im Wirtschaftsleben, grundsätzlich in Betracht gezogen werden.

Obwohl diese Art des Kollektivismus zu den Werten der wichtigsten kulturellen Institution im Maghreb, nämlich der islamischen Religion, im Widerspruch steht, bleibt sie immer noch ein Bestandteil der maghrebinischen Kultur bis zum heutigen Tag<sup>424</sup>. Der Islam plädiert für einen Gemeinsinn, der sich auf eine Glaubensgemeinschaft bezieht und bei dem Herkunft, Abstammung, etc. keine Rolle spielen. Vor allem soll die Menschen ihr gemeinsamer islamischer Glauben verbinden,<sup>425</sup> wie man es aus den folgenden Versen eindeutig verstehen kann „Die gläubigen Männer und die gläubigen Frauen sind einander Beschützer und Helfer“<sup>426</sup> und „Die Gläubiger sind doch Brüder“.<sup>427</sup>

Die Familie wird im Islam als eine heilige Institution betrachtet. Man soll seine Verwandten lieben und ist verpflichtet sie regelmäßig zu besuchen und ihnen in schwierigen Situationen beizustehen. Allerdings sind der Chauvinismus in Bezug auf einen Stamm oder eine Familie und die damit verbundenen Folgen wie z.B. die Begünstigung der eigenen Familie auf Kosten anderer streng verurteilt. Der islamische Kollektivismus ist auf jeden Fall in der maghrebinischen Gesellschaft stark anwesend, da der sozialen Frage eine zentrale Relevanz in der islamischen Religion zukommt, so dass man sagen kann, dass „es keine echte Ausübung der Religion gibt ohne persönliches Engagement in der Gemeinschaft“.<sup>428</sup> Nächstenliebe und soziales Engagement sind ein zentraler Bestandteil des islamischen Glaubens. Die Menschen sollen einander bei Schwierigkeiten helfen, egal ob verwandt oder

---

se des Zyklus beginnt mit dem Aufstand der Nomaden gegen die städtische Dynastie. Die Nomadenstämme siegen immer aufgrund des bei ihnen ausgeprägten Gemeinsinn (asabiyah). Sie ziehen in die Städte ein und gründen ihre eigene Dynastie. Nach Generationen werden sie zu Stadtbewohnern und das Stammgefühl geht wegen der individuellen Interessen der Herrscher und des luxuriösen städtischen Lebens verloren. Dieser Lebensstil ist mit Ungerechtigkeit verbunden und wird meistens durch maßlos erhöhte Steuern finanziert. Dies führt zum Untergang der Dynastie, wenn sich neue durch den Gemeinsinn bewegte Nomadenstämme gegen die ehemaligen Rebellen und aktuellen städtischen Herrscher erheben und sie besiegen. Der Zyklus fängt wieder von vorne an.

<sup>424</sup> Vgl. Kraus, W. (2004), S. 51 ff.

<sup>425</sup> Vgl. Irabi, A. (1989), S. 9 f.

<sup>426</sup> Koran, Sure 9, 71, die Bedeutung des Koran, S. 808.

<sup>427</sup> Koran, Sure 49, 10, die Bedeutung des Koran S. 2501.

<sup>428</sup> Heine, P. (2006), S. 304.

nicht. Die berühmte Aussage des Propheten Mohamed „, wer zu Bett geht und weiß, dass sein Nachbar hungert, ist kein Muslim“<sup>429</sup> verbindet eindeutig zwischen der Angehörigkeit zum islamischen Glauben und dem sozialen Bewusstsein, so dass es nicht nur als eine religiöse Pflicht, sondern vielmehr als ein Grundsatz der Religion -genau so wie der Glaube an einen einzigen Gott- betrachtet wird. Außerdem fordert der Islam seine Anhänger ihren Besitz mit den andern zu teilen, indem er eine Pflichtabgabe (Zakat) als eine religiöse Pflicht neben dem Gebet und dem Fasten des Ramadan vorschreibt<sup>430</sup>.

Zusammenfassend kann man die maghrebinische Kultur als *stark kollektivistisch* bezeichnen, abgesehen davon, um welche Art des Kollektivismus es geht. Einerseits ist der Eigengruppe-Kollektivismus, der sich auf die Familie, den Stamm und die Region bezieht, stark anwesend. Andererseits ist der religiöse Kollektivismus, der zur Nächstenliebe, Kooperation und der Vorrangstellung der Interessen der Gemeinschaft verpflichtet, auch ein fester Bestandteil der Kultur.

Die Interessen der Gemeinschaft stehen im Vordergrund und der individualistische Ansatz, der auf die Nutzenmaximierung der Individuen basiert, wird abgelehnt. Dieser kulturelle Kontext schafft keine günstigen Rahmenbedingungen für eine liberale Wirtschaftsordnung, bei der von Selbstinteresse getriebene rationale Akteure durch Wettbewerb dem Wohl der Gemeinschaft dienen<sup>431</sup>. Die Akteure sollen vor allem unmittelbar dem Interesse ihrer Eigengruppe dienen und dadurch sichern sie sich Schutz, Solidarität und Unterstützung zur Verwirklichung der eigenen individuellen Ziele und Interessen.

## **2.5.2. Das Menschenbild**

Bisher wurde von den in das Individuum gesetzten Erwartungen aus der Sicht der Gesellschaft gesprochen. Der Mensch soll sich für das Interesse der Gruppe einsetzen und ihr gegenüber loyal sein. Nun stellt sich die Frage, wie die menschliche Natur wahrgenommen wird bzw. wie die Angehörigen einer Kultur die Wahrscheinlichkeit einschätzen, dass sich jeder Mensch genau so verhält, wie es die Gesellschaft von ihm erwartet. Wird in der maghrebinischen Kultur ein Menschenbild vertreten, in dem man vor allem das Gute im Menschen sieht, oder eher ein pessimistisches Bild, in dem der Mensch als von Natur aus böse wahrgenommen wird?

---

<sup>429</sup> Heine, P. (2006), S. 303.

<sup>430</sup> Vgl. Tworuschka, M. (2002), S. 105 f., Heine, P. (2006), S. 303 ff.

<sup>431</sup> Vgl. Köhler, A. (1981), S. 42 f.

Die Frage des Menschenbildes wird in den meisten Kulturen stark von der Religion beeinflusst. Die monotheistischen Religionen sehen gleichzeitig sowohl das Gute als auch das Böse im Menschen. Die Welt wird als ein Schauplatz für den Kampf zwischen diesen beiden Entitäten angesehen<sup>432</sup>. Der Islam betrachtet den Menschen als ein ambivalentes Wesen. Er kann gut wie auch böse sein. Er ist vor allem fehleranfällig und ist fähig Unrecht zu tun, aber er kann immer Reue zeigen und sich zum Guten ändern. Seine Fehleranfälligkeit resultiert aus seiner schwachen Natur und seiner Tendenz zum Bösen, wenn er den richtigen Weg verfehlt<sup>433</sup>. Außerdem plädiert der Islam für eher auf Vertrauen basierende zwischenmenschliche Beziehungen. So ist der häufige Argwohn gegen andere Menschen aus der Sicht des Islam unerwünscht und er kann sogar in manchen Fällen als Sünde betrachtet werden<sup>434</sup>. Man darf den andern einfach nicht grundlos misstrauen. Das schließt allerdings nicht aus, dass Vorsichtsmaßnahmen gegen die Gier und Selbstsucht sehr erwünscht oder sogar vorgeschrieben sind. Das erkennt man an vielen Bestimmungen des islamischen Vertragsrechts.<sup>435</sup>

Diese ambivalente Einstellung zur menschlichen Natur wurde durch die Ergebnisse der Algerien-Studie reflektiert. So konnte man nicht auf einen eindeutigen Schluss kommen, ob der Mensch von Natur aus gut oder böse ist, sondern dass die Menschen sich nach der Situation ändern können<sup>436</sup>.

Die GLOBE Studie hat ihrerseits die kulturelle Dimension der sozialen Orientierung in Marokko untersucht. Diese Dimension beschreibt die Bedeutung, welche in einer Gesellschaft oder in einer Organisation solchen Werten wie Altruismus, Freundlichkeit, Großzügigkeit zugeschrieben wird. Dazu wurden die Teilnehmer gefragt, wie sie die Betroffenheit und das Interesse der Menschen aneinander in ihrer Gesellschaft beurteilen. Interessant sind vor allem die Ergebnisse in Bezug auf den Ist-Zustand.<sup>437</sup> Für Marokko ergeben sich 4,19 Punkte<sup>438</sup> auf einer siebenstufigen aufsteigenden Ska-

<sup>432</sup> Vgl. Kabasakal, H./Bodur, M. (2004), S. 565.

<sup>433</sup> Vgl. Tworuschka, M. (2002), S. 115 f. Mit dem richtigen Weg wird im Koran den Weg Gottes bzw. den Weg der Religion gemeint.

<sup>434</sup> Vgl. Koran, Sure 49, 12, die Bedeutung des Koran S. 2502 f.

<sup>435</sup> Vgl. Koran, Sure 1, 282, die Bedeutung des Koran S. 133 f. Zum Beispiel schreibt das islamische Vertragsrecht die schriftliche Form für die Kreditverträge vor. Außerdem sollen zwei Zeugen bei dem Abschluss des Vertrages sein. Diese Vorschrift gilt vor allem als Vorsichtsmaßnahme und dient dazu das Vertrauen zwischen den Vertragspartnern zu sichern.

<sup>436</sup> Vgl. Mercure, D. u.a. (1997), S. 34. 60% der algerischen Befragten sind der Meinung, dass Menschen sich durchaus ändern können, 21,6% meinen, dass das möglich aber schwer ist und 16,2% meinen, dass es unmöglich ist.

<sup>437</sup> Die GLOBE Studie ermittelt bei allen kulturellen Dimensionen, sowohl die Ist- als die Soll- Werte aus der Sicht der Befragten. Die Soll-Werte bezüglich der Dimension der sozialen Orientierung stehen in einem klaren Zusammenhang mit dem Kollektivismus. Die Meinung der befragten darüber, wie die Menschenorientierung ihren Gesellschaften einschätzen, kann das von ihnen vertretene Menschenbild eindeutig reflektieren. da es sich um ihre Meinung über ihre Mitmenschen und wie „Gut“ oder „Böse“, sie sind.

<sup>438</sup> Vgl. Kabasakal, H./ Bodur, M. (2004), S. 573. Der Soll-Wert ist 5,51 und ist eindeutig höher als der Ist-Wert. Vgl. Kabasakal, H./ Bodur, M. (2004), S. 573. Das kann man auf die kollektivistische Natur der marokkanischen Gesellschaft zurückführen.

la. Das Ergebnis kann als mittelmäßige Menschenorientierung interpretiert werden. Das bedeutet, dass die Marokkaner nicht eindeutig behaupten können, dass Altruismus, Betroffenheit die Menschen in ihrer Gesellschaft charakterisieren und dass diese Werte im Alltag ausgelebt werden. Vielmehr bleibt es eher unentschieden, ob in Marokko ein positives oder negatives Menschenbild vertreten ist, auch wenn eine leichte Tendenz zu einer optimistischen Einstellung diesbezüglich festzustellen ist<sup>439</sup>.

Allgemein kann man behaupten, dass die maghrebinische Kultur keine besonderen Merkmale in Bezug auf die Einstellung zur menschlichen Natur aufweist, da das im Islam vertretene Menschenbild in allen monotheistischen Religionen und Gesellschaften sehr ähnlich ist.

### **2.5.3. Affektivität**

Diese Dimension scheint zwar keine unmittelbaren Konsequenzen für die Gestaltung der Manage-  
mentelemente zu haben, sie soll dennoch der Vollständigkeit halber hier kurz besprochen werden.

Im Maghreb sowie im Rest der arabischen Welt sind die Menschen sehr emotional. Gefühle werden eindeutig gezeigt<sup>440</sup>. Wenn man eine positive Einstellung gegenüber einem Menschen hat, wird dieser – sogar über alle Maßen – gelobt, andererseits ist die Abneigung gegenüber einer Person auch deutlich zu spüren<sup>441</sup>.

In der arabischen Welt ist es sehr wichtig, vorsichtig mit den Gefühlen anderer umzugehen, um gute zwischenmenschliche Beziehungen zu pflegen<sup>442</sup>. Man soll bei Widerspruch oder Kritik darauf achten, dass der Gesprächspartner sein Gesicht wahrt bzw. sich nicht in seiner Würde verletzt fühlt<sup>443</sup>. Ein Verstoß gegen die gesellschaftlich akzeptierten Gesprächsnormen – indem man z. B. etwas mit einem krassen „Nein“ ablehnt – kann nur negative Folgen sowohl für persönliche als auch für berufliche Beziehungen haben.

---

<sup>439</sup> Vgl. Kabasakal, H./ Bodur, M. (2004), S. 571 ff.

<sup>440</sup> Vgl. Hamady, S. (1960), S. 43 ff., Kratochwil, G. (2007), S. 58.

<sup>441</sup> Vgl. Kratochwil, G. (2007), S. 73.

<sup>442</sup> Vgl. Hamady, S. (1960) S. 99.

<sup>443</sup> Vgl. Hamady, S. (1960), S. 63 ff., Ortlieb, S. (2006), S. 115 f.

## 2.6. Die Abgrenzung zwischen den verschiedenen sozialen Rollen und Lebensbereichen

Der Mensch gehört meistens verschiedenen sozialen Gruppen an. Dabei unterhält er Beziehungen zu verschiedenen Menschen und ihm werden verschiedene Rollen zugewiesen. Aufgrund dieser Rollen werden gewisse Anforderungen an ihn gerichtet, die er erfüllen sollte. So wird von demselben Individuum erwartet, dass es seine Rolle am Arbeitsplatz gewissenhaft erfüllt und dass es z. B. seinen Pflichten als Familienvater nachkommt. Dabei bezieht sich der Unterschied zwischen den Kulturen darauf, inwieweit diese Rollen voneinander getrennt werden bzw. ob einem Individuum in jedem Kontext eine Rolle zugewiesen wird oder es alle seine Rollen gleichzeitig und kontextunabhängig erfüllen soll.

Im Maghreb (sowie im Rest der arabischen Welt) wird kaum zwischen dem beruflichen Leben und dem Privatleben getrennt<sup>444</sup>. Arabische Manager erledigen oft persönliche und familiäre Angelegenheiten während der Arbeitszeit<sup>445</sup>. Und den Inhabern wichtiger öffentlicher Ämter wird auch eine soziale außerberufliche Verantwortung zugewiesen. So werden sie oft eingeschaltet, um Konflikte zwischen verschiedenen sozialen Gruppen zu lösen, die eigentlich nichts mit ihrer Arbeit zu tun haben<sup>446</sup>. Der berufliche Status ist somit auf das soziale Leben übertragbar und er verschafft seinem Inhaber Macht und Respekt auch außerhalb des Arbeitsplatzes, sodass er zur Lösung von sozialen Problemen entscheidend beitragen kann.

Berufliche und persönliche Beziehungen werden auch nicht voneinander getrennt<sup>447</sup>. In den meisten Fällen sind persönliche Beziehungen notwendig, um geschäftliche Beziehungen aufzubauen<sup>448</sup>. Freundschaftliche oder verwandtschaftliche Beziehungen zwischen den Geschäftspartnern werden in der arabischen Welt als die beste Vertrauensgrundlage betrachtet. Sie erleichtern die Zusammenarbeit mit arabischen Unternehmen erheblich. Deshalb ist es wichtig, um erste Kontakte mit arabischen Geschäftspartnern (im Maghreb oder im Maschrek) anknüpfen zu können, Vermittler einzuschalten, die persönliche Beziehungen zu den Firmeninhabern (oder den Managern) unterhalten<sup>449</sup>. Das gilt auch für die Arbeitssuchenden, die sich bei arabischen Unternehmen bewerben, denn auch das Vertrauen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wird auf der Grundlage persönlicher Beziehungen

---

<sup>444</sup> Vgl. Kratochwil, G. (2007), S. 59 f.

<sup>445</sup> Vgl. Kratochwil, G. (2007), S. 118 f.

<sup>446</sup> Vgl. Macharzina, K./ Wolf, J. (2005), S. 1031.

<sup>447</sup> Vgl. Ortlieb, S. (2006), S. 91. Kratochwil, G. (2007), S. 66 ff.

<sup>448</sup> Vgl. Scarborough, J. (1998), S. 111.

<sup>449</sup> Vgl. Kratochwil, G. (2007), S. 73 f.

aufgebaut. Solche Beziehungen ziehen Verpflichtungen für beide Parteien nach sich, die auch am Arbeitsplatz zu erfüllen sind<sup>450</sup>.

Schließlich werden die Rolle, die einem Menschen in einer sozialen Gruppe zugewiesen wird und die Beziehungen, die er zu den anderen Mitgliedern dieser Gruppe unterhält, nicht einem einzigen Kontext zugeordnet. Vielmehr wird im Maghreb vom Individuum erwartet, dass es alle seine Rollen überall und gleichzeitig erfüllt und dass es die sich aus den persönlichen Beziehungen ergebenden Verpflichtungen als unter allen Umständen verbindlich betrachtet. Das hat zur Folge, dass die machtbefugten Manager in Wirtschaftsunternehmen sich oft verpflichtet fühlen, ihre Macht nicht nur zur Erreichung des Unternehmenszweckes einzusetzen, sondern auch zum Wohl anderer sozialen Gruppen, zu denen sie gehören (z. B. Familie, Region etc.).

## 2.7. Risikoverhalten und Unsicherheitsvermeidung

Im Maghreb herrscht *eine große Angst vor unklaren Situationen und Risiko* vor. „Celui qui a peur est hors d’atteinte“<sup>451</sup> sagt das maghrebinische Sprichwort. Diese klare Tendenz zur Risiko- und Unsicherheitsvermeidung wird durch die meisten empirischen Kulturstudien über die Maghrebländer bestätigt.

Im Rahmen der GLOBE-Studie kam Marokko auf den 7. Rang unter den 62 untersuchten Ländern in Bezug auf die Abneigung gegen Risiko und Unsicherheiten. Es ergaben sich 5,32 Punkte auf einer zur Messung der Ausprägung dieser Dimension aufgestellten siebenstufigen Skala<sup>452</sup>. Dieses Ergebnis zeigt also ganz eindeutig die *sehr hohe Unsicherheitsvermeidung* in Marokko.

In der Algerien-Studie kam man auf ähnliche Ergebnisse in Bezug auf den Umgang mit Risiko und Unsicherheiten. In Algerien herrscht auch eine *hohe Tendenz zur Vermeidung von Unsicherheiten* vor. Eine Arbeit, in der zu viele unvorhergesehene Zustände eintreten, wird als stressig wahrgenom-

---

<sup>450</sup> Vgl. Branine, M. (2006), S. 259, Ortlieb, S. (2006), S. 105 f. Yahiaoui, D./ Zoubir, Y. (2006), S. 237.

<sup>451</sup> Vgl. Ben Cheneb, M. (2003), S. 66 Teil 1, Direkt aus dem arabischen übersetzt, lautet dieses Sprichwort „Wer Angst hat, dem passiert nichts (bleibt außer Gefahr)“. Es wird immer verwendet, um von riskanten Handlungen abzuraten. Demnach sollen ängstliche Menschen durch ihre eigene Angst geschützt werden, da sie sie von riskanten Handlungen abhält. Angst wird also hier gelobt, weil sie zur Vorsicht führt. Das entsprechende deutsche Sprichwort wäre hier „Vorsicht ist die Mutter der Porzellankeise“.

<sup>452</sup> Vgl. De Luque, M. S./ Javidan, M. (2004), S. 623. Diese Ergebnisse beziehen sich auf die kulturellen Soll-Werte. Bei ihrer Einschätzung des Ist-Zustandes hielten die Marokkaner das Ausmaß der Vermeidung von Unsicherheiten in ihrer Kultur für nicht besonders hoch. Dabei ergaben sich nur 3,65 Punkte auf die siebenstufige Skala. Vgl. De Luque, M. S./ Javidan, M. (2004), S. 622. Dies kann man dadurch erklären, dass die befragten risikoscheuen marokkanischen Mitarbeiter nicht zufrieden sind, mit dem Umgang mit den Faktoren Risiko und Unsicherheit in ihren Organisationen und dass sie mehr Sicherheit erwarten. Das kann auch für die für die ganze Gesellschaft gelten. Die Menschen erwarten, dass der Staat für mehr soziale Sicherheit sorgt.

men. Ein guter Vorgesetzter soll allen Umständen durch genaue Planung Rechnung tragen. Er soll fähig sein, die richtigen Entscheidungen zu treffen, falls er sich trotzdem in unerwarteten Situationen befindet<sup>453</sup>. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes wird von 83,6 % der befragten algerischen Arbeitnehmer als sehr wichtig bezeichnet. Außerdem sind 88,1 % der Meinung, dass die wichtigste Sicherheit am Arbeitsplatz diejenige ist, welche man durch den Zusammenhalt der Kollegen empfindet<sup>454</sup>.

Die Tendenz zur Vermeidung von Unsicherheiten in Tunesien wird auch in der Literatur als ziemlich hoch eingeschätzt<sup>455</sup>. Ein empirischer Vergleich zwischen Tunesien und Frankreich hat festgestellt, dass die Ausprägung dieser Dimension in Tunesien stärker als in Frankreich ist. Die französische Kultur wurde ihrerseits von vielen Studien als risikoscheu und gegen die Unsicherheit abneigend eingestuft<sup>456</sup>.

Bei der Untersuchung der Organisationsstruktur und des Führungsstils in den tunesischen Organisationen hat Chaabouni festgestellt, dass eher eine unsichere Haltung bei den tunesischen Arbeitnehmern bezüglich ihrer Bereitschaft, Verantwortung zu tragen, vorherrscht. Einerseits sind die Befragten durch die mit dem Aufstieg in der Hierarchie verbundenen materiellen Vorteile motiviert, mehr Verantwortung zu übernehmen. Andererseits empfinden die Mitarbeiter eine große Angst vor der Verantwortung. Chaabouni führt diese Angst auf die Bedeutung zurück, welche der Verantwortung im Islam zugemessen wird. In der islamischen Religion wird die Übernahme von jeglicher Art von Verantwortung mit einer Verpflichtung gegenüber Gott verbunden, sie gewissenhaft zu erfüllen<sup>457</sup>. Da die Macht mit Verantwortung verbunden ist, wird im Islam davon abgeraten, Macht anzustreben. Man soll nicht die Initiative ergreifen und sich selbst für hohe Ämter vorschlagen, da man in diesem Fall eine noch höhere Verantwortung tragen muss, aber auf wenig Hilfe zählen kann. Durch einen Selbstvorschlag vermittelt man nämlich den Eindruck, die ganze Verantwortung allein tragen zu wollen und auf keinerlei Hilfe angewiesen zu sein. Das Gegenteil ist, wenn man z.B. in einem Amt ernannt wird, das man nicht angestrebt hat. In diesem Fall wird einem geholfen und Fehler werden stärker toleriert<sup>458</sup>.

Allgemein kann man einen *Drang nach Sicherheit* in den maghrebinischen Ländern feststellen. Die Menschen verspüren eine Abneigung gegen dynamische Verhältnisse und stetige Veränderungen, auch wenn sie viele Chancen in sich bergen. Am Arbeitsplatz strebt man vor allem nach *Stabilität*

---

<sup>453</sup> Vgl. Mercure, D. u.a. (1997), S. 45 f.

<sup>454</sup> Vgl. Mercure, D. u.a. (1997), S. 38. Der Kollektivismus kommt hier wieder klar zur Erscheinung. Die Einbettung in die Gruppe soll Sicherheit für ihre Mitglieder verschaffen

<sup>455</sup> Vgl. Rejeb, S./ Séror, A. (1996), S. 266, Lassoued, K. (2005), S. 9 Online-Dokumente [Stand: 11.10.2007]

<sup>456</sup> Vgl. Zribi, H. (2005), S. 228, S. 230 Für Frankreich auch Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 159 f.

<sup>457</sup> Vgl. Chaabouni, J. (1980), S. 306 f.

<sup>458</sup> Vgl. Ferchl, D. (1991), S. 475. Diese Empfehlungen sind auf den Propheten Mohamed zurückzuführen.



und *Sicherheit*. Beförderungen und Aufstieg gehören auch zum Zielsystem der maghrebinischen Arbeiter. Sie dürfen aber auf keinen Fall auf Kosten der Sicherheit sein. Der Drang nach Sicherheit, welchen die Menschen im Maghreb verspüren, verstärkt auch das Bedürfnis nach der Einbettung in die Gruppe und kann somit auch als ein Grund für die starke kollektivistische Prägung dieser Kultur angesehen werden. Auch die Zuneigung zum Paternalismus im Maghreb kann man als eine Konsequenz von der Vermeidung von Unsicherheit interpretieren. Der Machtinhaber soll den Machtheadressaten das Gefühl geben, dass er für alle Fälle vorbereitet ist und dass er in der Lage ist, mit sich stetig wandelnden und unsicheren Umständen klarzukommen. Man zählt auf solche tüchtigen Machtfiguren, um Sicherheit für die Gruppe zu schaffen und ihren Schutz zu garantieren. Das führt schließlich zu einer starken Abhängigkeit von den Machtinhabern, die sich in einer hohen Machtdistanz niederschlägt.

## 2.8. Zeit und Raumorientierung

### 2.8.1. Zeitorientierung

Bei dem Versuch die in den Maghrebländern vorherrschende Zeitorientierung zu ermitteln, stellt man meisten eine *schwache Zukunftsorientierung* und eine *starke Vergangenheitsorientierung* fest. Die Algerien-Studie konnte z.B. keine gemeinsame und eindeutige Abgrenzung der Zeitabschnitte der Gegenwart, der mittlern und fernen Zukunft bei den algerischen Arbeitnehmern feststellen. Allerdings war die schwache Zukunftsorientierung bei den befragten eindeutig zu erkennen. In Marokko wurde auch im Rahmen der GLOBE-Studie eine relativ schwache Zukunftsorientierung festgestellt. Marokko kommt auf den 56. Rang unter 62 Länder in Bezug auf die Zukunftsorientierung<sup>459</sup>. Allerdings wurde gleichzeitig im Rahmen dieser Studie eine hohe Zukunftsorientierung festgestellt, als die Probanden nach ihrer Meinung über die Zeitorientierung gefragt wurden, welche man verfolgen soll<sup>460</sup>. In der Tat denken die Marokkaner, dass man für die Zukunft planen und sich auf sie vorbereiten soll. Diese Zukunftsorientierung konnte man mit der starken Tendenz zur Vermeidung von Unsicherheiten verbinden oder auch durch sie erklären.

In Bezug auf das Zeitverständnis in Tunesien redet man eher von einer Orientierung an der Vergangenheit. Unter dieser Orientierung ist ein Festhalten an der Tradition zu verstehen. Es herrscht die

---

<sup>459</sup> Vgl. Ashkanasy, N. u.a. (2004), S. 304.

<sup>460</sup> Vgl. Ashkanasy, N. u.a. (2004), S. 306.

Einstellung vor, dass, was sich in der Vergangenheit als richtig erwiesen hat, für immer eingehalten werden soll. Diese Orientierung ist für die arabischen Länder als charakteristisch anzusehen<sup>461</sup>. Der Konservatismus ist auch ein wichtiger Aspekt der maghrebinischen Gesellschaft. Vor allem strebt man durch die Bewahrung von Traditionen nach der Aufrechterhaltung der Stabilität und der Sicherheit in der Gesellschaft<sup>462</sup>.

Allgemein kann man zum einen von einer schwachen Zukunftsorientierung in der maghrebinischen Gesellschaft sprechen. In dieser Kultur ist einem zwar bewusst, dass man für die Zukunft planen und Mittel für sie sparen soll, aber man versucht nicht sehr weit in sie zu blicken, was man eigentlich als Folge des zukunftsbezogenen Fatalismus verstehen kann. Der Gegenwart wird somit eine größere Bedeutung als der Zukunft zugemessen. Zum andern kann man von einer klaren Vergangenheitsorientierung im Sinne einer konservativen Einstellung bzw. eines Festhalten an der Tradition reden, das auch durch den Drang nach Sicherheit erklärt werden kann. Die Einführung neuer Praktiken und neuer Werte bringt meistens neuartige Probleme mit sich und demzufolge neue unbekannte unstrukturierte Situationen, die mit einem erheblichen Ausmaß an Unsicherheit verbunden sind. Schließlich kann man über die Zeitorientierung im Maghreb sagen, dass man in diesen Ländern versucht, die Unsicherheiten der Zukunft zu vermeiden, indem man die Kontinuität zwischen der Vergangenheit und der Gegenwart sichert. Man ist nämlich bestrebt, die Vergangenheit in der Gegenwart aufrechtzuerhalten, um sie in Zukunft weiter erleben zu können.

### **2.8.2. Raumorientierung**

Was die Raumorientierung in der maghrebinischen Kultur angeht, kann man eindeutig feststellen, dass die *soziale Nähe* Vorrang vor der Privatsphäre erhält. Die Menschen im Maghreb bevorzugen es, sich in öffentlichen Räumen zu befinden, in denen jeder mit jedem kommunizieren kann.<sup>463</sup> Diese kulturelle Eigenschaft könnte man als einen klaren Ausdruck des Kollektivismus interpretieren.

---

<sup>461</sup> Vgl. Zribi, H. (2005), S. 230.

<sup>462</sup> Vgl. Weber, E. (1988), S. 259 ff.

<sup>463</sup> Vgl. Weber, E. (1988), S. 211 f.

## **2.9. Maskulinität/Femininität und die Art der Leistungsorientierung**

### **2.9.1. Die Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern**

Kulturelle Unterschiede bezüglich der Bewertung und Entlohnung von Arbeitsleistungen wurden von Hofstede unter der Dimension Maskulinität/Femininität behandelt. Dabei wurde ein Zusammenhang zwischen der Maskulinität bzw. Femininität und der Orientierung an dem Gerechtigkeits- bzw. Gleichheitsprinzip festgestellt. Die Begriffe Maskulinität/Femininität schließen allerdings viele kulturelle Unterschiede ein und werden meistens in der Literatur im Sinne der Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern und des Ausmaßes der Gleichberichtigung in einer Gesellschaft verwendet. Für die vorliegende Arbeit scheint es zweckmäßig zu sein, die Begriffe der Maskulinität bzw. Femininität nach den verschiedenen Bedeutungen in verschiedene andere Begriffe zu differenzieren. So wird die Orientierung an der Leistung und dem Ergebnis von der Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern isoliert betrachtet. Den Aspekt der Rollenverteilung könnte man auch unter der Dimension des zugeschriebenen bzw. errungenen Status von Trompenaars behandeln, da die Verteilung der Rollen in diesem Fall aufgrund eines Kriteriums, das dem Menschen seit seiner Geburt zugeschrieben wird und über das er nicht bestimmen kann, nämlich des Geschlechtes.

An einer anderen Stelle dieser Arbeit wurde schon erwähnt, dass die maghrebinische Gesellschaft sich eher an dem *zugeschriebenen* als an dem errungenen Status orientiert. Beziehungen und persönliche Aspekte haben meistens Vorrang vor den Leistungen, die ein Mensch erbringen könnte. Es ist deshalb zu erwarten, dass sich diese Orientierung an dem zugeschriebenen Status auch auf die Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern bezieht. In der Literatur wird auch von einer starken Orientierung an maskulinen Werten in den Maghrebländern gesprochen<sup>464</sup>. Allgemein herrscht die Tendenz vor, dass den Männern eine bedeutendere Rolle in der Gesellschaft zugeschrieben wird.

### **2.9.2. Die Bewertung von Leistungen**

Die Frage, wie Leistungen und insbesondere Arbeitsleistungen bewertet werden sollten, kann nun präziser behandelt werden, nachdem sie von der Frage der Rollenverteilung getrennt wird. In der Tat

---

<sup>464</sup> Für Tunesien Vgl. Rejeb, S./ Séror, A. (1996), S. 266; Soayah, T./ Magroun, W (2004), S. 7, Lassoued, K. (2005), S. 9, für Algerien vgl. Mercure, D. u.a. (1997), S. 102 f., für Marokko Vgl Emrich. C:G: u.a. (2004), S. 365 f., Kabasakal, H./ Bodur, M. (2002) S. 47 f.

wäre es zu einfach, zu behaupten, dass die maghrebinische Gesellschaft aufgrund ihrer maskulinen Ausprägung, sich mehr am Ergebnis orientiert als am in die Leistung eingebrachten Aufwand.

Die maghrebinische Gesellschaft orientiert sich zwar stärker an dem zugeschriebenen als an dem errungenen Status und den erbrachten Leistungen, das schließt allerdings nicht aus, dass ein nicht zu unterschätzendes Ausmaß an *Leistungsorientierung* vorhanden ist. Die Fragestellung ist also hier wie folgt zu formulieren: Abgesehen davon, in welchem Ausmaß die Leistungsorientierung in der maghrebinischen Kultur vertreten ist, wie sollen Leistungen bzw. insbesondere Arbeitsleistungen bewertet werden?

Die Antwort auf diese Frage findet man auch in der Religion. Wenn man die Bewertung und Entlohnung von Leistungen aus der Sicht der islamischen Religion betrachtet, stellt man eine stärkere Orientierung an der *Mühe* und dem *Aufwand* fest, die der Arbeiter in seine Arbeit einbringt. Kapital und Arbeit werden aus der Sicht des Islam in Bezug auf das Recht auf eine Gewinnbeteiligung gleichgestellt. Dem Arbeiter sollte also ein Anteil an dem erwirtschafteten Gewinn zukommen. Der Verlust geht aber allein zu Lasten des Kapitalsgebers. Das bedeutet, dass der Arbeitgeber, der meistens auch der Kapitalgeber ist, im Fall eines Verlustes keineswegs die Löhne seiner Mitarbeiter kürzen darf, solange sie die Leistung bzw. die Mühe und den Einsatz erbracht haben, die man von ihnen erwartet. Die Entlohnung soll auf jeden Fall unabhängig vom Ergebnis erfolgen<sup>465</sup>. Außerdem ist eine gleichzeitige Orientierung an den Prinzipien der Gerechtigkeit und der Gleichheit festzustellen. So soll jeder seiner Mühe und Leistung entsprechend so belohnt werden, dass ihm ein würdiges Leben ermöglicht wird<sup>466</sup>. Das bedeutet, dass die Arbeiter unterschiedlich nach ihrer Mühe und Leistung belohnt werden sollen, aber auch dass jedem durch seine Arbeit Not und Mittellosigkeit erspart werden sollen.

Man kann daraus schließen, dass eine Orientierung an dem Ergebnis bei der Entlohnung von Arbeitsleistungen nur stattfinden soll, wenn sie im Interesse der Arbeiter ist. Ist das Ergebnis positiv, soll man sich an ihm bei der Entlohnung orientieren. Das heißt, dass z.B. die Mitarbeiter eines Unternehmens eine Gewinnprämie erhalten sollen. Abgesehen davon, ob das Ergebnis positiv oder negativ ist, sollen die Mitarbeiter Löhne und Gehälter in einem ihren Bedürfnissen entsprechenden Ausmaß bekommen. Außerdem stehen Unterschiede zwischen den Löhnen nicht zur Debatte, aber sie sollen vor allem auf den Leistungsunterschieden zwischen den Mitarbeitern beruhen.

---

<sup>465</sup> Vgl. Köhler, A. (1981), S. 49.

<sup>466</sup> Vgl. Rassoul, M (1999), S. 246 f.

## 2.10. Fazit

In diesem Teil der Arbeit wurde die maghrebinische Kultur anhand der im Grundlagenteil definierten Kulturindikatoren beschrieben. Diese geschilderten Merkmale sollen als Ansatzpunkte für die Gestaltung der Elemente eines an den Anforderungen der maghrebinischen Kultur orientierten Managementsystems dienen.

Die folgende Darstellung fasst die wichtigsten Aussagen über die maghrebinische Kultur zusammen.

Themen	Aussagen über die maghrebinischen Kultur
Haltung gegenüber der Umwelt	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Streben nach Harmonie</b> mit der Umwelt</li></ul>
Fatalismus und Selbstbestimmung	<ul style="list-style-type: none"><li>- Im Maghreb herrscht ein <b>zukunftsbezogener Fatalismus</b> vor. Die Menschen glauben allerdings, dass sie <b>die Gegenwart kontrollieren können</b>.</li></ul>
Die Aktivitätsorientierung	<ul style="list-style-type: none"><li>- Im Maghreb herrscht eine am <b>Werden orientierte Aktivitätsorientierung</b> vor. Man soll in der Gegenwart handeln (Handlungsorientierung). Die Zukunft erlebt man einfach, wie sie ist (Daseinsorientierung).</li></ul>
Der Umgang mit Macht	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Hohe Machtdistanz</b> bzw. hohe Akzeptanz von Ungleichheiten im Hinblick auf die Machtverteilung.</li><li>- Präferenz für <b>patriarchalische Macht</b>.</li><li>- Hochschätzung des Prinzips der <b>Beratung</b>.</li><li>- Die Beziehung zwischen Machttträger und Machtadressaten soll auf Gleichheit, gegenseitigem Respekt und <b>Achtung der Würde</b> beruhen.</li></ul>
Die Legitimation von Ungleichheiten	<ul style="list-style-type: none"><li>- Macht wird aufgrund des <b>zugeschriebenen Status</b> zugeteilt. Machtunterschiede werden durch solche Faktoren wie Alter, Geschlecht und Herkunft legitimiert.</li><li>- Das <b>Fachwissen des Managers</b> spielt eine sekundäre Rolle für die Begründung seines Status.</li></ul>

Themen	Aussagen über die maghrebinischen Kultur
Wahrnehmung der menschlichen Natur und der zwischenmenschlichen Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die maghrebinische Kultur ist <b>sehr kollektivistisch</b>. Besonders stark ist der Eigen-Gruppen-Kollektivismus ausgeprägt, der sich auf Familie und Stamm bezieht. Der institutionelle Kollektivismus, d.h. das Ausmaß der Identifikation mit kollektiven Zielen, z. B. Unternehmenszielen, ist aber auch sehr stark.</li> <li>- Ein <b>ambivalentes Menschenbild</b> bzw. weder optimistisch noch pessimistisch.</li> <li>- Die Menschen im Maghreb sind <b>sehr emotional</b> geprägt.</li> </ul>
Die Abgrenzung zwischen den verschiedenen sozialen Rollen und Lebensbereichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der berufliche <b>Status</b> ist auf das soziale Leben <b>übertragbar</b>.</li> <li>- <b>Persönliche</b> und <b>berufliche</b> Beziehungen werden <b>nicht</b> voneinander <b>getrennt</b>.</li> </ul>
Umgang mit Risiko und Unsicherheiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Hohe Unsicherheitsvermeidung</b></li> <li>- Angst vor Verantwortung</li> </ul>
Zeitorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- schwache Zukunftsorientierung</li> <li>- starke <b>Vergangenheitsorientierung</b></li> </ul>
Raumorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Präferenz für den <b>öffentlichen Raum</b> und für soziale Nähe.</li> </ul>
Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientierung an <b>maskulinen</b> Werten: Allgemein herrscht im Maghreb die Tendenz vor, dass den Männern eine bedeutendere Rolle in der Gesellschaft zugeschrieben wird.</li> </ul>
Art der Leistungsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taten sollen vor allem anhand des <b>Aufwands</b> beurteilt werden, den man zu ihrer Vollbringung erbracht hat. Das Ergebnis gilt als Beurteilungskriterium nur dann, wenn es positiv ist.</li> </ul>

#### Darstellung 6: Die wichtigsten Merkmale der maghrebinischen Kultur

Quelle: eigene Darstellung

### 3. Kulturadäquate Politik im Maghreb

#### 3.1. Kulturadäquate politische Ziele

##### 3.1.1. Die relevanten kulturellen Besonderheiten für die Gestaltung der Organisationsziele

In einem ersten Schritt bei der Gestaltung kulturadäquater politischer Ziele (sowie auch jedes kulturadäquaten Managementelements) sollen die für diesen Zweck *relevanten* kulturellen Dimensionen (vgl. S. 75 ff.) selektiert und ihre Besonderheiten zusammenfassend noch einmal dargestellt werden.

Die erste kulturelle Dimension, die in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung sein sollte, ist diejenige, welche *die Haltung des Menschen gegenüber seiner Umwelt* zum Gegenstand hat. Bei der Beschreibung der in der maghrebinischen Kultur vorherrschenden Auffassung über die Natur der Beziehung, die der Mensch zu seiner Umwelt unterhalten sollte, wurde auf zwei aufgrund des monotheistischen islamischen Hintergrunds dieser Kultur zusammenhängende Aspekte eingegangen: die Beziehung des Menschen zu seiner physischen bzw. natürlichen und sozialen Umwelt und weiterhin auf seine Beziehung zu seiner metaphysischen Umwelt. Im Zusammenhang mit diesem zweiten Aspekt wurde besonders auf die Frage des Fatalismus und des Glaubens an die Selbstbestimmung in dieser Kultur eingegangen (vgl. S. 99 ff.). Was die Beziehung zwischen dem Menschen und seiner physischen Umwelt betrifft, ist die maghrebinische Kultur aufgrund ihres islamischen Hintergrunds von harmonieorientierten Wertvorstellungen charakterisiert. Der Mensch darf zwar die Ressourcen der Natur zu seinen Zwecken benutzen, aber dieses Recht ist nicht unbegrenzt. Er soll jegliches unnötige zerstörende Verhalten unterlassen. Er ist dazu verpflichtet, die Harmonie in und mit der Natur zu bewahren. Der Mensch trägt somit eine Verantwortung gegenüber der Umwelt. Sein Verhalten ihr gegenüber darf nicht über die Grenzen der erlaubten Nutzung hinausgehen und sich in Ausbeutung verwandeln<sup>467</sup>.

Diese Auffassung der Beziehung zwischen dem Menschen und seiner physischen Umwelt stellt eine erste wichtige Forderung an die politischen Ziele dar. Sie sollen auf keinen Fall die Harmonie zwischen dem System und seiner Umwelt gefährden, vielmehr sollen sie umweltfreundliche Werte reflektieren. Man soll einen ausgewogenen Weg zwischen der legitimen Vertretung der eigenen Inte-

---

<sup>467</sup> Vgl. Lähnemann, J. (1986), S. 98, Ahmad, S. F. (2001), S. 204.

ressen und dem respektvollen, harmonieorientierten Umgang mit der Umwelt finden. Angesichts dieses Situationsbildes wird die Vermittlung zwischen den Werten der Umwelt und den innerhalb des Systems vertretenen Wertvorstellungen aus der Sicht der maghrebinischen Kultur als wichtiger Teil der Funktion der politischen Ziele angesehen.

Während der Mensch in seiner Beziehung zu seiner physischen Umwelt nach Harmonie streben soll, soll seine Beziehung zu Gott von Hingabe und Unterwerfung gekennzeichnet sein. Dennoch kann man die maghrebinische Kultur weder als eine absolut fatalistische noch als eine an die Selbstbestimmung des Menschen glaubende Kultur bezeichnen. Die islamische Kultur des Maghreb enthält Komponenten aus beiden Richtungen<sup>468</sup>, auch wenn manchmal aus der Sicht des außenstehenden Beobachters die fatalistische Richtung zu dominieren scheint. Der Fatalismus im Maghreb wurde als zukunftsbezogen betrachtet. Der Mensch glaubt in diesem Fall, dass er über viele Möglichkeiten verfügt, um aktiv in seine gegenwärtige Situation eingreifen zu können bzw. dass er die gegenwärtige Wirklichkeit selbst bestimmen und gestalten kann. Er glaubt aber auch, dass er die Zukunft nicht oder zumindest nicht allein bestimmen kann, da nur Gott weiß, was sie bringt<sup>469</sup>.

In Bezug auf die politischen Ziele kann man zu der wichtigen Schlussfolgerung kommen, dass der für die Ausübung der Managementtätigkeiten notwendige *Glaube an Selbstbestimmung* in ausreichendem Maß vorhanden ist. Es ist also zu erwarten, dass der Manager in diesem kulturellen Kontext eine Idee vor der Umwelt vertritt und dass er versucht, die Wirklichkeit zu gestalten und die innerhalb des Systems vertretenen Wertvorstellungen in Ziele zu übersetzen<sup>470</sup>. Die Ziele können demzufolge durchaus ihre klassische Funktion erfüllen, die in der Umsetzung der in den Zwecken enthaltenen Werte in die Wirklichkeit besteht. Diese Teilfunktion der Ziele soll allerdings gleichzeitig mit der anderen Teilfunktion der Vermittlung zwischen den in der Umwelt vertretenen Wertvorstellungen und den eigenen Werten erfüllt werden.

Neben der Beziehung zwischen dem Menschen und seiner allgemeinen Umwelt kann die kollektivistische oder individualistische Orientierung einer Kultur eine entscheidende Rolle bei der Festlegung der politischen Ziele eines sozialen Systems spielen. Die maghrebinische Kultur wurde sogar fast als *extrem kollektivistisch* bezeichnet (vgl. S. 119 ff). Das bedeutet für ein soziales System, dass es sich als Mitglied einer größeren sozialen Gruppe (Familie, Clan, Glaubensgemeinschaft, die ganze Gesellschaft) definieren soll und der sich aus dieser Mitgliedschaft ergebenden *Verantwortung* nach-

---

<sup>468</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 214 f.

<sup>469</sup> Vgl. Rodinson, M. (1966), S. 106 f., Bergé, M. (1981), S. 130.

<sup>470</sup> Vgl. Rodinson, M. (1966), S. 112 f.



kommen soll<sup>471</sup>. Diese Verantwortung beschränkt sich nicht auf die Aufrechterhaltung der Harmonie und die Vermeidung von Schaden, der durch das eigene Handeln für Dritte entstehen kann. Vielmehr geht es um eine *Fürsorgeverantwortung* gegenüber den anderen Mitgliedern der Makrogruppe, zu der das System gehört<sup>472</sup>. Dabei sollten die Ziele dieser Gruppe als die eignen Ziele des Systems betrachtet und somit die Wohlfahrt aller ihrer Mitglieder als eigene Verantwortung gesehen werden. Die letzte kulturelle Dimension, die in diesem Zusammenhang berücksichtigt werden soll, ist die *Vermeidung von Unsicherheiten*. Allgemein herrscht im Maghreb ein starker Drang nach Sicherheit. Schlecht strukturierte Situationen, in denen man auf sich selbst gestellt ist, um den richtigen Weg zu finden, sind eher zu vermeiden, da das Risiko des Irrtums hoch wird. Ziele sollen dieses Risiko minimieren, indem sie Anhaltspunkte für richtiges Handeln innerhalb der Organisationen liefern. Sie sollen jegliche Willkür und Fehlinterpretation ausschließen und richtungsweisende Funktionen erfüllen<sup>473</sup>. Sie sollen so gestaltet werden, dass man auch bei sich ändernden Umständen auf sie zurückkommen kann, um den richtigen Weg zu finden. Ziele liefern außerdem die Anhaltspunkte für die Gestaltung der anderen Managementelemente. Sie sollen Verwirrungen und willkürliche Interpretationen fernhalten, die das System von seinem tatsächlichen Zweck entfernen.

### **3.1.2. Folgerungen für die Gestaltung einer kulturadäquaten Politik**

#### **3.1.2.1. Art der politischen Ziele**

Die maghrebinische Kultur ist keine absolut fatalistische Kultur, in der die Menschen glauben, nichts tun zu können, um auf die Wirklichkeit aktiv zu reagieren. Vielmehr ist der Glaube an die Selbstbestimmung eine wichtige Komponente der islamischen Religion<sup>474</sup>. Die Vertretung einer Idee vor der Umwelt und die Übersetzung der eignen Wertvorstellungen in Ziele sind aus Sicht dieser Kultur als legitime Ansprüche jedes gesellschaftlichen Systems zu betrachten. Der Mensch gilt im Islam als der Vertreter Gottes auf Erden und ist somit verpflichtet, aktiv in seine Umwelt einzugreifen, um die ihm von Gott zugeteilten und von ihm übernommenen Pflichten zu erfüllen<sup>475</sup>. Das Streben nach dem materiellen Wohlstand wird als eine legitime und in der Natur des Menschen liegende Motivation

<sup>471</sup> Vgl. Mercure, D. u.a. (1997), S. 36 f. Scarborough, J. (1998), S. 111, Ali, A. J. (2005), S. 74 ff., S. 130 f.

<sup>472</sup> Vgl. Saeed, M./ Ahmed, Z. (1998), S. 348, Ali, A. J. (2005), S. 11 f.

<sup>473</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005); S. 33, Dülfer, E. (1991), S. 288.

<sup>474</sup> Vgl. Mercure, D. u.a. (1997), S. 33, S. 167, Ali, A. J. (2005), S. 41 ff. Paret, R. (1963), S. 117 ff.

<sup>475</sup> Vgl. Wilson, R. (2006), S. 115, Boulaabi, A. (2005), S. 47 f.

betrachtet. Und der Mensch soll konsequent versuchen, diese Idee in die Wirklichkeit umzusetzen<sup>476</sup>. Die Orientierung an der islamischen Kultur des Maghreb führt keineswegs zur Entstehung passiver Systeme, die auf jeglichen Gestaltungsanspruch gegenüber der Realität verzichten. Vielmehr bietet diese Kultur einen beträchtlichen Spielraum für selbstständiges unternehmerisches Handeln. Ein Unternehmen ist berechtigt und sogar dazu verpflichtet, nach Chancen zu suchen und sie wahrzunehmen, Geschäftsideen umzusetzen und Ressourcen zu erschließen und zu nutzen<sup>477</sup>.

### **3.2.1.2. Grad der politischen Ziele**

In einem durch einen hohen Drang nach Sicherheit charakterisierten kulturellen Kontext wie im Maghreb sollte einem besonderen Aspekt der Verantwortung des Systems gegenüber seinen internen Gruppen große Bedeutung beigemessen werden: dem ungewissheitsabsorbierenden Aspekt der Verantwortung. Aus Sicht der maghrebinischen Kultur gehört die Erhaltung des Sicherheitsgefühls der Organisationsmitglieder zu den Hauptpflichten des Managements. Und das erfolgt auf der Ebene der Politik vor allem durch die Festlegung klar und hochgradig ausformulierter Ziele<sup>478</sup>. Letztere sollen eine Orientierungsgrundlage für das Handeln und eine wertvolle Hilfe für Entscheidungen innerhalb des Systems liefern, auch wenn die Umwelt hochkomplex und weitgehend unsicher wird

### **3.2.1.3. Form der politischen Ziele**

Die Form der politischen Ziele kann von verschiedenen Aspekten der maghrebinischen Kultur beeinflusst werden. So kann die hohe Unsicherheitsvermeidung zur Festlegung innenorientierter Ziele führen. Solche Ziele sollen zum einen den internen Gruppen das Gefühl geben, dass das System dem ursprünglichen Zweck verhaftet bleibt, für den es gegründet wurde und mit dem ihre Interessen verbunden sind. Zum anderen kann die Innenorientierung der Ziele dem Drang nach Sicherheit der Systemmitglieder entgegenkommen, indem sie einen wichtigen Beitrag zur Reduktion von Komplexität leistet. Ein hohes Ausmaß an Komplexität kann nämlich Unsicherheit erzeugen und zum Misslingen von Handlungen führen. Daher kann der Drang nach Sicherheit zu einer Abneigung gegen hohe Komplexität führen, was auf der Systemebene in einer scharfen Abgrenzung von der Umwelt Aus-

---

<sup>476</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 11 ff., S. 62.

<sup>477</sup> Vgl. Rodinson; M. (1966), S. 107 f.; Dülfer, E. (1991), S. 286 f. Ali, A. J. (2005), S. 218 f.

<sup>478</sup> Vgl. Dülfer, E. (1991), S. 288, Mercure, D. u.a. (1997), S. 45 f., Ali, A. J. (2005), S. 35, Abuznaid, S. (2006), S. 135.

druck finden kann<sup>479</sup>. Auf der Ebene der politischen Ziele bedeutet dies, dass sie sich im nötigen Umfang an den Interessen der internen Gruppen orientieren sollen. Der Systemzweck soll dabei weitgehend die Rolle ein Selektionsmechanismus erfüllen. Damit will gesagt sein, dass aus der Umwelt des Unternehmens in erster Linie das zählt, was zur Erreichung des Zwecks beitragen kann. Durch die individuelle Problemformulierung, die mit der Zwecksetzung verbunden ist, wird das System in der Lage sein, seine Strukturen nach spezifischen bzw. relevanten Problemen auszurichten und damit auch die Komplexität bzw. die Unsicherheit zu reduzieren. Im Maghreb soll ein Wirtschaftsunternehmen somit seinen ursprünglichen Zweck verfolgen und die Interessen seiner internen Gruppen vertreten. Die Verfolgung der wirtschaftlichen Ziele der Anteilhaber und der Mitarbeiter ist ein wichtiger Teil der sozialen Verantwortung des Unternehmens. Die internen Gruppen des Systems haben ihre eignen Motivationen und Erwartungen für ihre Zugehörigkeit und Teilnahme<sup>480</sup> und ein Wirtschaftsunternehmen, das den materiellen Wohlstand seiner Besitzer und Mitarbeiter nicht anstrebt, verhält sich keineswegs verantwortlich und daher auch nicht kulturadäquat<sup>481</sup>.

Das legitime Streben nach dem eignen materiellen Wohlstand darf allerdings auf keinen Fall zur Gier werden<sup>482</sup>. Die Verpflichtung zur Profiterzielung für die internen Gruppen des Systems ist nicht die einzige Verantwortung, die ein Wirtschaftsunternehmen vor seiner Umwelt zu vertreten hat. Die politischen Ziele sollen gleichzeitig sowohl die innerhalb des Systems vertretenen Werte als auch die Werte der Umwelt ausdrücken. Das bedeutet für ein Wirtschaftsunternehmen, dass die Profitmaximierung auf keinen Fall als absolute Orientierungsnorm zu gelten hat. Das Unternehmen ist somit nicht nur als Instrument zur Erreichung des materiellen Wohlstandes, sondern auch als **Kulturträger** zu betrachten<sup>483</sup>. Aus der Perspektive der maghrebinischen Kultur wird der Harmonie mit der Umwelt großer Wert beigemessen. Das Verhalten und das Handeln jedes sozialen Akteurs soll darauf

---

<sup>479</sup> Allgemein sollte die Grenze eines selbstständigen Systems zu seiner Umwelt die Funktion der Komplexitätsreduzierung erfüllen. Vgl. Luhmann, (1976), S. 173 ff. Je mehr sich das System von seiner Umwelt abgrenzt, umso mehr wird die Komplexität reduziert. Das Bedürfnis des Menschen nach Orientierung ist die Grundannahme, von der Niklas Luhmann bei der Gründung der Systemtheorie ausgeht. Nach Luhmann haben Systeme die grundlegende Funktion die Komplexität zu reduzieren bzw. diesem Bedürfnis nach Strukturiertheit und Klarheit nachzukommen. Daher muss ein System auf jeden Fall weniger komplex als seine Umwelt sein, da davon sogar seine Bestandsfähigkeit abhängt. Würde ein System versuchen die ganze Komplexität seiner Umwelt in ihrem vollen Umfang zu umfassen, würde es nicht entscheidungsfähig und daher auch nicht bestandsfähig sein. Deshalb muss eine Grenze zwischen dem System und seiner Umwelt vorhanden sein, um überhaupt von Systemen reden zu können. Vgl. Luhmann, (2002), S.66. Diese Abgrenzung erfolgt durch die innerhalb des Systems vorherrschende Sinnorientierung, die den ihm eigentümlichen Charakter ausmacht und es von andern Systemen unterscheidet. Vgl. Luhmann, (1975), S. 9 f. Das Managementsystem soll insgesamt darauf ausgerichtet sein, dass das soziale System seine Grenze vor der Umwelt behaupten kann, denn nur so können die Komplexität und die damit verbundene Unsicherheit reduziert werden.

<sup>480</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 62.

<sup>481</sup> Vgl. Ahmad, S. F. (2001), S. 203, Abuznaid, S. (2006), S. 135.

<sup>482</sup> Vgl. Saeed, M./ Ahmed, Z. (1998), S. 348, Ahmad, S. F. (2001), S. 199.

<sup>483</sup> Vgl. Wilson, R. (2006), S. 112 f.

gerichtet werden, diese Harmonie aufrechtzuerhalten. Auf der Ebene der Ziele kann diese kulturelle Orientierung aus der Sicht eines Wirtschaftsunternehmens als eine Aufforderung auslegt werden, derzufolge Konflikte mit Umsystemen bzw. externen Systemen auch auf Kosten höherer Gewinne verhindert werden sollen. Sollten zum Beispiel zwei Handlungsalternativen zur Wahl stehen, von denen die eine absolut legal ist und mehr Gewinn verspricht, aber aus dem Blickwinkel der vorherrschenden Sitten als nicht ganz „sauber“ betrachtet wird<sup>484</sup> und die andere weniger Gewinn bringt, aber in kultureller Hinsicht als legitim angesehen wird, muss man sich also für die zweite Alternative entscheiden. Das bedeutet auch, dass z. B. ein Konzern, der eine Restaurantkette betreibt, die Öffnungszeiten im muslimischen Fastenmonat Ramadan ändern und während der Fastenzeit schließen soll, auch wenn das Gesetz es ihm erlauben würde, in dieser Zeit zu öffnen und er somit höhere Umsätze erzielen könnte. Ein Unternehmen, das sich entscheidet zu öffnen, stört die Harmonie mit der Umwelt (alle Gastronomiegeschäfte sind geschlossen, nur seine Restaurants nicht), kommt mit der Kultur in Konflikt und wird als Außenseiter betrachtet. Es gehört also zur Verantwortung jedes Systems, die Harmonie mit (und in) der Umwelt zu bewahren. Ein Wirtschaftsunternehmen soll auf keinen Fall in seiner Umwelt als selbstbezogener Akteur erscheinen. Vielmehr soll es bei der Festlegung seiner Ziele deren Einfluss auf Dritte erkennen.

Der Effekt, den die Unsicherheitsvermeidung auf das System und seine Ziele übt und sie zur Innenorientierung zwingt, wird somit durch das Streben nach Harmonie mit der Umwelt ausbalanciert, welche eine Orientierung an den außerhalb des Systems vertretenen Werten erfordert.

Ein weiterer Effekt, der zur Außenorientierung der politischen Ziele eines sozialen Systems führen kann, wird durch den in der maghrebinischen Kultur vertretenen starken Kollektivismus hervorgerufen. In einem kollektivistischen Kontext kann das soziale System auf der Grundlage ausschließlich selbstbezogener individueller Ziele keineswegs kulturadäquat gestaltet werden. Vielmehr sollen die Ziele auf externe Gruppen bezogen sein, um das soziale System als **kollektivistischen Akteur** er-

---

<sup>484</sup> Unterschiede zwischen den Kulturen sind auch in der Auffassung vom fairen Wettbewerb zu erkennen. Vgl. Cray, D./ Mallory, G. (1998), S. 81. Es geht aber hier um das Ausmaß, in dem eine Kultur von den Wettbewerbern erwartet, dass sie die etwa „ungeschriebene Gesetze“ bzw. die üblichen Verkehrs- und Verhaltensnormen einhalten. Man kann das Beispiel der komparativen Werbung erwähnen, um diesen Zusammenhang zu verdeutlichen. Die Produkte der Konkurrenten durch komparative Werbung zu kritisieren, ihre Mängel zu zeigen und dadurch stillschweigend von ihrem Kauf abzuraten, kann aus der Sicht der maghrebinischen Kultur sittenwidriges Verhalten betrachtet werden. Diese Art der Werbung kann als unfairer Angriff auf die Konkurrenten empfunden werden und ist in einer die Harmonie mit der Umwelt anstrebenden Kultur eher als unerwünscht zu betrachten. Sie kann den sozialen Frieden gefährden, indem sie z.B. zu einem Medienkrieg zwischen den Unternehmen führt. Angenommen, dass das Gesetz eine solche Praxis zulassen würde, weil es z.B. die Konkurrenz fördert und dadurch ein positiver Effekt für die Volkswirtschaft zu erwarten wäre, sind kulturelle Widerstände auf jeden Fall auch zu erwarten. Eine Orientierung an der Kultur wird zur Folge haben, dass die Wettbewerber diese Praxis unterlassen, um den sozialen Frieden und die Harmonie mit der Umwelt zu bewahren.

scheinen zu lassen<sup>485</sup>. Der Kollektivismus bewirkt im Maghreb einen ähnlichen Effekt wie das Streben nach Harmonie mit der Umwelt. Letzteres verlangt von den politischen Zielen, dass sie sich an der Umwelt des Unternehmens orientieren, indem Konflikte mit externen Gruppen vermieden werden sollten. Der Kollektivismus geht aber darüber hinaus und stellt die Politik vor die Anforderung, die Ziele systemfremder Gruppen zu eigenen Zielen zu machen. Dabei sollen die Ziele der Mitglieder des Verwandtschafts- und des engeren Bekanntschaftskreises an erster Stelle in die Überlegungen einbezogen werden, erst dann folgen die Ziele weiteren Gruppen der Umwelt<sup>486</sup>. Ein Wirtschaftsunternehmen erscheint somit als eine Mischung aus einem Familienunternehmen und einer öffentlichen Institution oder Behörde. Es soll zum einen dem Prestige und dem Wohlstand eines bestimmten Clans dienen, zum anderen soll das Unternehmen gleichsam der ganzen Gemeinschaft dienen. Das Ausmaß des religiös und historisch bedingten Kollektivismus im Maghreb ist so mächtig, dass man erwarten kann, dass er die Ziele einer Organisation weitgehend und mehr als jede andere kulturelle Dimension beeinflussen kann<sup>487</sup>. Damit will gesagt sein, dass in der Interaktion zwischen den gegensätzlichen Effekten, das die Unsicherheitsvermeidung einerseits und der Kollektivismus andererseits üben, sollte das Gleichgewicht zu Gunsten der vom Kollektivismus bedingten *Außenorientierung* verschoben werden. Die Ziele sollen somit nur in dem Ausmaß innenorientiert sein, das ein angemessenes Komplexitätsniveau zulässt, ansonsten sollen sie so außenorientiert sein, dass das System in seiner Umwelt als stark kollektivistischer Akteur erscheinen kann.

#### **3.1.2.4. Fazit**

Das Ergebnis einer an den Anforderungen der maghrebinischen Kultur orientierten Gestaltung der politischen Ziele soll in der Form eines Zielsystems geschehen. Dieses System soll aus sehr genau definierten Zielen bestehen, welche die Werte sowohl systemfremder als auch interner Gruppen enthalten. Diese Werte sollen konsequent vertreten werden, um sie in der Realität umsetzen zu können. Bei einem Konflikt zwischen den verschiedenen Zielen sollen die Ziele der Makrogruppe, zu der das soziale System gehört, prinzipiell Vorrang haben, solange dies den Fortbestand des Systems nicht gefährdet. Für ein Wirtschaftsunternehmen sind die Familien der Anteilhaber und Mitarbeiter als die wichtigsten Gruppen zu betrachten. Ein Wirtschaftsunternehmen soll sich somit als Teil eines Clans betrachten und dessen Ziele verfolgen. Die Folgen der Orientierung an der maghrebinischen Kultur

---

<sup>485</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 74 ff., S. 130 f.

<sup>486</sup> Vgl. Zghal, R. (1994), S. 198, Scarborough, J. (1998), S. 111 f. Mercure, D. u.a. (1997), S. 36 f.

<sup>487</sup> Vgl. Scarborough, J. (1998), S. 111.

für die Gestaltung der politischen Ziele sollen mit der folgenden Darstellung zusammengefasst werden.

<b>Relevante Kulturmerkmale für die Gestaltung der politischen Ziele</b>			
	<b><i>Haltung gegenüber der Umwelt</i></b>	<b><i>Kollektivismus</i></b>	<b><i>Unsicherheitsvermeidung</i></b>
<b>Art</b>	Konsequente Ideenorientierung ist im Maghreb kulturadäquat.		
<b>Grad</b>			Im Maghreb sollen Ziele sehr genau definiert werden, um als Handlungsgrundlage zu dienen.
<b>Form</b>	Im Maghreb soll das soziale System als Kulturträger erscheinen und die in der Umwelt vorherrschenden kulturellen (besonderes die islamischen) Werte bestätigen.	Die Ziele systemfremder Gruppen sollen als die eigenen Ziele des Systems betrachtet werden. Besonders wichtig im Maghreb sind die Mitglieder der Familie bzw. des Clans, zu dem die Systemmitglieder gehören	Die hohe UV kann die Systemschließung fördern. Das System soll seinen Fortbestand und somit die Interessen seiner Mitglieder durch die Verfolgung seines ursprünglichen Zweckes sichern. Demzufolge werden die Gegebenheiten in der Umwelt insoweit berücksichtigt, wie sie für den Systemzweck relevant sind.

**Darstellung 7: Kulturorientierte Gestaltung der politischen Ziele am Beispiel des Maghreb**

Quelle: Eigene Darstellung

## 3.2. Kulturadäquate Verteilungspolitik

### 3.2.1. Die relevanten kulturellen Besonderheiten für die Gestaltung der Verteilungspolitik

Nachdem die Frage, wie die Ziele eines produktiven sozialen Systems im Maghreb kulturadäquat gestaltet werden sollen, beantwortet wurde, soll nun der Frage nachgegangen werden, wie das Erzielte zu verteilen ist. In den folgenden Ausführungen wird der Akzent besonders auf die Entgeltpolitik eines Wirtschaftsunternehmens gelegt, wie sie im Maghreb kulturadäquat gestaltet werden könnte.

Um diese Fragen zu behandeln, sind zuerst die kulturellen Dimensionen herauszufinden, die in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle spielen können.

Im Abschnitt über die Beziehungen zwischen dem Management- und dem Kultursystem wurde schon von einem plausiblen Zusammenhang zwischen den verschiedenen Merkmalen der Vertei-

lungspolitik und den Dimensionen der Maskulinität/Femininität, der Aktivitätsorientierung sowie der Haltung gegenüber der Umwelt gesprochen.

Die Unterscheidung zwischen *Femininität und Maskulinität* bedeutet im Zusammenhang mit *Entgeltpolitik* die Gegenüberstellung des Gleichheitsprinzips und des Gerechtigkeitsprinzips<sup>488</sup>. Hofstede betrachtet die Orientierung am Gleichheitsprinzip, nach dem die Mitarbeiter entsprechend *ihren Bedürfnissen* entlohnt werden sollten, als charakteristische Werthaltung femininer Gesellschaften. In maskulinen Gesellschaften wird hingegen eher eine an der Gerechtigkeit orientierte Entgeltpolitik praktiziert, bei der die Mitarbeiter entsprechend ihren Leistungen belohnt werden. Im Folgenden wird anstatt von Maskulinität bzw. Feminität von einer Orientierung an *Gerechtigkeit* bzw. *Gleichheit* gesprochen, um das Thema der Entlohnung von Arbeitsleistungen ganz eindeutig vom Thema der geschlechtsbezogene Rollenverteilung zu trennen (vgl. S. 131). Die Frage lautet also, ob man im Maghreb eine eher an der Gerechtigkeit orientierte Verteilungspolitik akzeptiert oder eine weitgehende Orientierung an der Gleichheit erwartet.

Eigentlich charakterisiert sich die Situation im Maghreb aufgrund der ambivalenten kulturellen Anforderungen, die an die Verteilungspolitik gestellt werden, durch eine beträchtliche Komplexität. Zum einen wird eine weitgehende Orientierung am Faktor „Arbeit“ durch seine *Gleichstellung* mit dem Kapital in Bezug auf das Recht auf eine Gewinnbeteiligung verlangt<sup>489</sup>. Zum andern wird eine auf Leistungsunterschieden basierende ungleiche Verteilung des Ertrags unter den am Unternehmensgeschehen beteiligten Personen bzw. Mitarbeitern und Eigentümern gefordert. Die Personen, die das Geschäftsrisiko eingegangen sind und diejenigen, die mehr Aufwand als die anderen betrieben haben, um die Unternehmensziele zu erreichen, sollen dafür belohnt werden<sup>490</sup>.

Sowohl die erste als auch die zweite Anforderung haben ihren Ursprung in der Religion. Der Islam sieht folgende Rechte für die Arbeiter vor: Zum einen sollen die Menschen durch die Arbeit in der Lage sein, ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Somit hat der Arbeiter ein Recht auf einen Lohn, der es ihm ermöglicht, ein menschenwürdiges Leben zu führen, in dem ihm Not und Armut erspart bleiben. Zum andern hat er auch das Recht auf eine Gewinnbeteiligung. Neben seinem Lohn soll dem Arbeiter also auch ein Anteil am Überschuss zugesprochen bzw. eine Prämie gewährt werden. Außerdem darf er nicht am Verlust beteiligt werden, indem man ihm z. B. den Lohn kürzt, solange er die von ihm erwartete Arbeit geleistet hat.

---

<sup>488</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 132. Hier sind die Begriffe „Gerechtigkeit“ und „Gleichheit“ gemäß der Auffassung von Hofstede zu verstehen. Gerechtigkeit bedeutet, nach Leistung belohnt zu werden, während die Gleichheit eine Entlohnung nach den Bedürfnissen der Mitarbeiter erfordert.

<sup>489</sup> Vgl. Köhler, A. (1981), S. 49, Wilson, R. (2006), S. 111.

<sup>490</sup> Vgl. Rassoul, M. (1999), S. 246 f.

Die zweite Anforderung kann man als eine Ergänzung zur ersten Anforderung interpretieren. Letztere besagt, dass Arbeit und Kapital die am Unternehmensgeschehen beteiligten Personen gleichberechtigt am Gewinn beteiligen. Das bedeutet aber nicht, dass der Gewinn unter ihnen gleich verteilt werden soll<sup>491</sup>. Die Mitarbeiter müssen eigentlich nicht unbedingt gleich entlohnt werden. Die Motivation der einzelnen Mitarbeiter, mühevoll zu arbeiten und mehr zu leisten als die anderen muss auf jeden Fall erhalten bleiben und der Kapitalgeber soll motiviert sein, sein Geld zu investieren und dabei das Risiko des Verlustes einzugehen. Die islamische Wirtschaftsordnung versteht sich als *mittlerer Weg* zwischen Kapitalismus und Sozialismus. Sie zielt nicht darauf, eine klassenlose Gesellschaft herzustellen, sondern versucht, die Einkommensunterschiede zu mäßigen<sup>492</sup>.

Eine an den Leistungsunterschieden orientierte Entgeltpolitik wird aus der Sicht des Islam als vollkommen gerecht angesehen, da sogar Gott die Menschen nach diesem Prinzip belohnt oder bestraft. Diese Denkweise lässt sich in vielen Koranversen feststellen: „(7) Wer nun Gutes im Gewicht eines Stäubchens tut, wird es sehen. (8) und wer Böses im Gewicht eines Stäubchens tut, wird es sehen“<sup>493</sup> oder „Für alle werden Rangstufen bestimmt für das, was sie getan haben, und dies, damit er ihre Taten voll erstatte. Und ihnen wird nicht Unrecht getan“.<sup>494</sup> Die Gerechtigkeit wird in diesem Zusammenhang in der Ungleichheit gesehen. Eine gleiche Verteilung wird also als ungerecht betrachtet, wenn es um die Entlohnung der Mitarbeiter geht, denn nicht alle haben dieselbe Mühe in ihre Arbeit eingebracht und nicht alle haben auch dieselbe Leistung erbracht.

Mit diesen Ausführungen kann man auf eine gleichzeitige Orientierung an den Prinzipien der Gleichheit und der Gerechtigkeit in der im Maghreb vorherrschenden islamischen Kultur schließen. Das soziale System „Unternehmen“ soll zur Durchsetzung dieser beiden Prinzipien beitragen, indem es den obigen Anforderungen nachkommt. Eine Verteilung, die der Konkretisierung der islamischen Vorstellung der sozialen Gerechtigkeit dient, soll sogar in das Zielsystem des Unternehmens eingebaut werden<sup>495</sup>. Somit kommt der Verteilungspolitik neben ihrer ursprünglichen *programmfördernden* eine *programmbildende Funktion* zu.

Das bedeutet, dass die Verteilungspolitik im Maghreb nicht nur als Mittel zur Erreichung wirtschaftlicher Ziele betrachtet werden soll, sondern auch als Selbstzweck. Die Betrachtung der Verteilung als Mittel ist eigentlich universaler Natur, denn in allen Kulturen müssen Mitarbeiter für ihre Arbeit entlohnt werden und bei Nichterfüllung dieser Voraussetzung ist ihre Teilnahme am Unternehmenspro-

---

<sup>491</sup> Vgl. Wilson, R. (2006), S. 111.

<sup>492</sup> Vgl. Prenner, K. (2006), S. 306.

<sup>493</sup> Koran, Sure 99, 7-8, Übersetzung von Khoury, A.T. (1996) S. 522.

<sup>494</sup> Koran, Sure 99, 7-8, Übersetzung von Khoury, A.T. (2000) S. 341 f.

<sup>495</sup> Vgl. Wilson, R. (2006), S. 113.



zess überhaupt nicht gesichert. Diese Universalität ergibt sich eigentlich aus der Kulturunabhängigkeit der biologischen menschlichen Grundbedürfnisse (Essen, Trinken etc.), deren Befriedigung mithilfe des durch die Arbeit erworbenen Einkommens erfolgt. Die Betrachtung der Verteilung als Zweck ist aber eher kulturabhängig, da es um die Orientierung an bestimmten Werten geht, die bestätigt werden sollen. Diese programmbildende Funktion der Verteilungspolitik ergibt sich für den Fall der maghrebinischen Kultur aus der Anforderung, die *Harmonie mit der Umwelt* aufrechtzuerhalten. Als Kulturträger soll das System eine Verteilungspolitik betreiben, welche die oben geschilderten islamischen Werte reflektiert.

Bei der Gestaltung einer kulturadäquaten Verteilungspolitik soll auch der *Aktivitätsorientierung* im Maghreb eine bedeutende Rolle zukommen. Diese Dimension wurde in dieser Arbeit als eine Konsequenz der fatalistischen oder selbst bestimmenden Orientierung einer Kultur dargestellt (vgl. S. 26 f., 104 f.). In der maghrebinischen Kultur ist eher von einem zukunftsbezogenen Fatalismus zu sprechen und demzufolge wird auch eine Mischform zwischen Daseins- und Handlungsorientierung als Aktivitätsmodus bevorzugt. Diese Form ist eine am Werden orientierte Aktivität. Dieser durch den zukunftsbezogenen Fatalismus bedingte Aktivitätsmodus charakterisiert sich durch eine Handlungsorientierung in der Gegenwart und eine Daseinsorientierung in Bezug auf die Zukunft. Der Einfluss dieser Dimension auf die Verteilungspolitik ist darin zu sehen, dass eine Orientierung am Ergebnis noch erschwert wird. Das Ergebnis liegt nämlich in der Zukunft im Moment der Handlung. Inwieweit es den Erwartungen entspricht, hängt nicht nur vom Handelnden ab. In einer solchen Kultur würde die Bewertung einer Leistung aufgrund ihrer Ergebnisse in der Zukunft somit kaum als gerecht empfunden. Vor allem werden die guten Absichten und die Bemühungen im Moment der Handlung als gerechte Bewertungskriterien angesehen, an denen eine leistungsorientierte Verteilung des Einkommens anknüpfen sollte. Die Aktivitätsorientierung im Maghreb bewirkt, dass bei der Festlegung der Löhne solche Faktoren wie Schwierigkeit der Arbeit und die Mühe, die man in sie eingebracht hat, stark ins Gewicht fallen.

Neben diesen allgemein für die Verteilungspolitik relevanten kulturellen Dimensionen kann im Maghreb auch der starke *Kollektivismus* dabei eine Rolle spielen, welche Personengruppen in die Verteilung mit einbezogen werden. Das Unternehmen kann die Verteilungspolitik einsetzen, um vor der Außenwelt als kollektivistischer Akteur zu erscheinen, der sich mit den Zielen der Makrogruppe identifiziert, zu der er gehört. Das erfolgt, indem es mit einem Teil seiner Erlöse zur Verwirklichung dieser Ziele finanziell beiträgt<sup>496</sup>.

---

<sup>496</sup> Vgl. Wilson, R. (2006), S. 114 f.

## **3.2.2. Folgerungen für die Gestaltung einer kulturadäquaten Verteilungspolitik**

### **3.2.2.1. Art der Verteilungspolitik**

Die von der islamischen Religion geforderte gleichzeitige Orientierung an den Bedürfnissen der Mitarbeiter (Gleichheitsprinzip) und an ihren Leistungen (Gerechtigkeitsprinzip) soll als Selbstzweck betrachtet werden<sup>497</sup>. Auf der einen Seite fördert das *Gerechtigkeitsprinzip* die Orientierung am ursprünglichen Zweck des sozialen Systems, indem es die Entlohnung der Mitarbeiter gemäß ihren Beiträgen zur seiner Erreichung vorsieht<sup>498</sup>. Eine kulturadäquate Verteilungspolitik soll demzufolge im Sinne des ursprünglichen Systemzweckes final orientiert sein. Auf der andern Seite spricht das Gleichheitsprinzip für eine kausal orientierte Verteilungspolitik, indem es die Orientierung an den Mitteln bzw. den Mitarbeitern fordert. Die Zahlung von gerechten Löhnen an die Mitarbeiter und ihre Einbeziehung in die Gewinnverteilung sind in das Zielsystem eines Wirtschaftsunternehmens einzubauen, abgesehen davon, was sie zur Erreichung wirtschaftlicher Ziele beitragen. Somit wird die Kausalität zu einem kulturbedingten Zweck, auf den sich finale Überlegungen beziehen sollen<sup>499</sup>. Die Orientierung an der islamischen Kultur des Maghreb bei der Entgeltpolitik führt dazu, dass sich Kausalität und Finalität vereinen. Dies lässt sich damit erklären, dass die Durchsetzung bestimmter kultureller Grundsätze wie soziale Gerechtigkeit und Gleichheit, welcher nach ihrer Auffassung in dem vorliegenden kulturellen Kontext eine kausalitätsorientierte Verteilungspolitik erfordern, zum Bestandteil des Zielsystems eines Unternehmens wird. Somit wird die Finalität darin gesehen, den Selbstzweck der Kausalität zu verfolgen.

### **3.2.2.2. Grad der Verteilungspolitik**

Den Grad der Verteilungspolitik kann man als Folge der *Aktivitätsorientierung* betrachten, die im Maghreb am Werden orientiert ist (vgl. S. 104 f.). Man soll zwar im Fall des Gewinnes eine erfolgsabhängige Vergütung an die Mitarbeiter zahlen<sup>500</sup>. Man kann aber nicht wissen, ob es einen Gewinn gibt, der ausgeschüttet werden kann. Der Erfolg ist nicht garantiert, auch wenn man alles richtig macht. Die Zukunft liegt in Gottes Hand, so denkt man, und auch wenn man alles richtig macht, kann

---

<sup>497</sup> Vgl. Ali, J. A. (2005), S. 202 f.

<sup>498</sup> Vgl. Ali, J. A. (2005), S. 54, Wislon, R. (2006), S. 111.

<sup>499</sup> Vgl. Wislon, R. (2006), S. 111.

<sup>500</sup> Vgl. Köhler, A. (1981), S. 49, Sadeq, A. M. (2001), S. 295.

es zum Misserfolg kommen.<sup>501</sup> Man kann die Mitarbeiter somit nicht zu höheren Leistungen bewegen, indem man ihnen allein eine erfolgsabhängige Vergütung verspricht. Vielmehr sollen die Mitarbeiter unabhängig vom Ergebnis entsprechend der Schwierigkeit ihrer Arbeit und der zu ihrer Verrichtung benötigten Mühe und ihrem Einsatz entlohnt werden<sup>502</sup>. Solche Kriterien sind meistens nur schwer (z. B. durch messbare Größen) zu bestimmen. Die Mitarbeiter sollten schon einen Grundlohn für ihre Teilnahme bekommen, der zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse ausreicht.

Das Ergebnis kann nicht als Grundlage für die genaue Festlegung der Löhne gelten, bevor es tatsächlich eintritt. Erst wenn ein Gewinn erwirtschaftet wird, kann man die verschiedenen Anteile bzw. die Prämien, die den Mitarbeitern zugutekommen, genau festlegen.

### 3.2.2.3. Form der Verteilungspolitik

Das Streben nach *Harmonie mit der Umwelt* erfordert, dass die Verteilungspolitik die in der islamischen Kultur des Maghreb vertretenen Vorstellungen im Hinblick auf Gerechtigkeit und Gleichheit verkörpert. Man versucht damit die Bindung an die islamische Religion und ihre Werte auszudrücken. Ein Unternehmen, das seinen Mitarbeitern minimale Löhne zahlt, um die Gewinne seiner Besitzer zu erhöhen, riskiert, als ein gegenüber der Religion respektloser Außenseiter betrachtet zu werden und in zahlreiche Konflikte mit seiner Umwelt zu geraten<sup>503</sup>.

Die ideelle Öffnung des Systems kann sogar zu einer in materieller Hinsicht *außenorientierten* Verteilungspolitik führen. So kann die Kultur die Anforderung an das System stellen, materiell (mit finanziellen Mitteln) zur Konkretisierung bestimmter Wertvorstellungen und der Verwirklichung der Ziele bestimmter externer Gruppen der Umwelt beizutragen. Eine Verteilungspolitik, die in Einklang mit einer solchen außenorientierten Zielsetzung steht, soll auch außenorientiert sein. Ein Wirtschaftsunternehmen soll also z. B. Wohltätigkeitsvereine oder soziale Aktivitäten finanzieren, neue Mitarbeiter einstellen etc., also die Gemeinschaft an seinem Einkommen bzw. am Überschuss mittelbar und unmittelbar beteiligen. Der finanzielle Beitrag zur Verwirklichung gesellschaftlicher Ziele (wie z.B. die soziale Gerechtigkeit) ist ein islamisches Gebot und wird „Zakat“ genannt. In den muslimischen Ländern von den Unternehmen immer wird erwartet, dass sie dieser Pflicht nachkommen, indem sie einen Anteil des von ihnen erzielten finanziellen Überschusses an Bedürftige zahlen<sup>504</sup>.

---

<sup>501</sup> Vgl. Lane, H.W./ DiStephano, J. J. (1992), S. 33 f., Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 701 f.

<sup>502</sup> Vgl. Sadeq, A. M. (2001), S. 295.

<sup>503</sup> Vgl. Sadeq, A. M. (2001), S. 295, Wilson, R. (2006), S. 112 f.

<sup>504</sup> Vgl. Wilson, R. (2006), S. 115 f., Abzunaid, S. (2006), S. 128.

Bei einer materiellen Öffnung des Systems sollte aber gleichzeitig beachtet werden, dass seine Grenze zur Umwelt erhalten bleibt, denn eine unbeschränkte Öffnung könnte zur Folge haben, dass sich das System in der Umwelt auflöst. Die materielle Öffnung soll also ein gewisses Ausmaß nicht überschreiten. Das bedeutet, dass ein Unternehmen den Adressatenkreis der Verteilung reduzieren soll, damit es als soziales System weiter existieren kann und es überhaupt noch einen Verteilungsgegenstand gibt. Ein Unternehmen soll sich Kriterien aussuchen, um den verschiedenen Gruppen, die als Verteilungsadressaten infrage kommen, verschiedene Prioritäten zuzuordnen. Dabei liefern der ursprüngliche Zweck eines Wirtschaftsunternehmens (so wird hier eine gewisse ideelle Schließung vorgenommen) und das für die maghrebinische Kultur charakteristische Kriterium der regionalen und familiären Zugehörigkeit eindeutige Ansatzpunkte für die Selektierung der relevanten Gruppen. Die islamische Religion betrachtet es als Voraussetzung für die Vergabe von Spenden und Almosen (u. a. Zakat), dass man eine eigene ausreichende Versorgung besitzt und der Gesamtheit seiner Verbindlichkeiten nachkommt. Das bedeutet, dass die soziale Abgabe (Zakat) nur als religiöse Pflicht betrachtet wird, wenn ein Überschuss an finanziellen Mitteln vorliegt. Außerdem soll die finanzielle Hilfe an erster Linie der Verwandtschaft des Spenders zukommen<sup>505</sup>. Man kann also fremde Personen nur unterstützen, wenn die eigene Verwandtschaft komplett versorgt ist und Hilfe nicht braucht. Dieser religiös bedingte Kollektivismus führt somit zu einer außenorientierten Verteilungspolitik, indem externe Gruppen, die überhaupt keinen oder zumindest keinen direkten und eindeutig feststellbaren Beitrag zur Erreichung der Ziele leisten, in die Verteilung mit einbezogen werden.

#### **3.2.2.4. Fazit**

Die Orientierung an der maghrebinischen Kultur ergibt eine in sowohl ideeller als auch materieller Hinsicht außenorientierten Verteilungspolitik. Diese Kultur fordert eine weitgehende Orientierung an den Bedürfnissen der Mitarbeiter. Sie sollen als gleichberechtigte Partner betrachtet werden und in die Gewinnverteilung mit einbezogen werden. Der Verlust geht allerdings allein zu Lasten des Kapitalgebers. Demzufolge ist das Ergebnis für die Verteilung nur relevant, wenn es positiv ist. Außerdem kann die Verteilung aufgrund des zukunftsbezogenen Fatalismus und der sich daraus ergebenden, zukunftsbezogenen und daseinsorientierten Aktivitätsorientierung nicht genau bestimmt werden, bevor das Ergebnis feststeht.

---

<sup>505</sup> Vgl. Khoury, A. T. (1988), S. 190.

Eine Verteilung, welche die in dieser Kultur vertretenen islamischen Werte konkretisiert, wird als Selbstzweck betrachtet und soll in den Vordergrund der finalen Überlegung treten.

Die folgende Darstellung zeigt die Folgen der Orientierung an der maghrebinischen Kultur für die Gestaltung der Verteilungspolitik.

<b>Relevante Kulturmerkmale für die Gestaltung der Verteilungspolitik</b>				
	<b><i>Gerechtigkeit versus Gleichheit</i></b>	<b><i>Aktivitätsorientierung</i></b>	<b><i>Haltung gegenüber der Umwelt</i></b>	<b><i>Kollektivismus</i></b>
<b>Art der Verteilung</b>	Finalität und Kausalität sollen vereint werden. Die Kausalität ist als Selbstzweck zu betrachten.			
<b>Grad der Verteilung</b>		Die Verteilung kann nicht genau vor dem Eintritt des Ergebnisses bestimmt werden und soll nach eher unmessbaren Faktoren bestimmt werden.		
<b>Form der Verteilung</b>			Die Verteilung soll die in der Umwelt vertretenen islamischen Werte bestätigen. Diese ideelle Öffnung kann auch zur materiellen Öffnung führen.	Die Verteilung soll materiell außenorientiert sein. Das System soll einen finanziellen Beitrag zur Verwirklichung der Ziele externer Gruppen leisten. Dabei sollen die Ziele des Clans bevorzugt werden, zu dem das System gehört.

**Darstellung 8: Kulturorientierte Gestaltung der Verteilungspolitik am Beispiel des Maghreb**

Quelle: eigene Darstellung

## 4. Kulturadäquate Planung im Maghreb

### 4.1. Kulturadäquate strategische Pläne

#### 4.1.1. Die relevanten kulturellen Besonderheiten für die Gestaltung der strategischen Pläne

Bei der Auseinandersetzung mit dem Thema der kulturellen Adäquanz der strategischen Pläne können nicht nur die normativen Aspekte der Beziehung zwischen dem Kultursystem und der Planung betrachtet werden. Neben der Frage der Unterscheidung zwischen „gut“ und „böse“ kommt der Frage der kulturellen Einflüsse auf kognitive Denkprozesse eine besondere Bedeutung zu. Kultur beeinflusst sowohl die Wahrnehmung der Chancen und Risiken durch Menschen in ihrer Umwelt als auch die Erkenntnis von Handlungsalternativen und deren Selektion. Die Fragestellung bezieht sich nicht nur auf die Unterscheidung von „gut“ und „böse/schlecht“, sondern auch auf die Unterscheidung zwischen „möglich“ und „unmöglich“, „realistisch“ und „unrealistisch“ bzw. auch darauf, wie die Dinge in der Umwelt des Systems funktionieren. Dieser kognitive Aspekt des Einflusses der Kultur auf die Strategie scheint sogar stärker als der normative Aspekt zu sein<sup>506</sup>.

Im Folgenden wird versucht, die kulturellen Dimensionen, sowohl diejenigen, die Anforderungen normativer Natur an die Strategie stellen als auch diejenigen, die kognitive Denkprozesse unmittelbar beeinflussen, aufzuführen.

Die erste kulturelle Dimension, die in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle spielen kann, ist die Einstellung des Menschen im Hinblick auf seine *Beziehung zur Umwelt*<sup>507</sup>. Die kulturbedingten Harmoniegedanken in Bezug auf diese Beziehung im Maghreb stellen die Anforderung an die Planung, den strukturellen Gegebenheiten bei der Festlegung der strategischen Pläne Rechnung zu tragen. Die Harmonie mit der Umwelt ist nicht nur bei der Festlegung der politischen Ziele zu berücksichtigen, sondern auch bei der Festlegung der Prämissen für die Entscheidungen, welche zu ihrer Verwirklichung getroffen werden. Der Rahmen, in dem sich zukünftige Handlungen bewegen, soll so gestaltet werden, dass die Harmonie mit der Umwelt in den Vordergrund der Überlegungen tritt.

---

<sup>506</sup> Vgl. Cray, D./ Mallory, G. (1998), S. 69.

<sup>507</sup> Vgl. Schneider, S. C. (1989), S. 149.

Das bedeutet, dass strategische Pläne auch Konflikte mit der Umwelt verhindern sollen. Das soziale System „Unternehmen“ soll nur diejenigen Handlungsalternativen in Betracht ziehen, die auf keinen Fall den sozialen Frieden gefährden. Sogar die Maßnahmen, die gegen die Konkurrenz gerichtet sind, sollen gewisse Grenzen nicht überschreiten und aus der Sicht der maghrebinischen Kultur moralisch vertretbar sein. Es geht also hier nicht nur um die Übersetzung ideeller politischer Ziele in reale Strukturen, sondern vielmehr um die Erhaltung der vorhandenen Strukturen und die Unterlassung jeder Art von zerstörerischem und für andere Umsysteme gefährdendem Verhalten seitens des Systems. Eine solche Anforderung würde bedeuten, dass ein Unternehmen keine Monopolstellung auf dem Markt anstreben darf, indem es konkurrierende Unternehmen beseitigt. Pläne, die unmittelbar darauf zielen, die Konkurrenten vom Markt zu verdrängen, können als unmoralisch empfunden werden, weil z. B. ein selbstsüchtiges Verhalten dahinter steckt und weil es den sozialen Frieden gefährdet<sup>508</sup>. Die so genannten Unternehmenskriege sind also auf jeden Fall zu verhindern. Diese Harmonieanforderung stellt die wichtigste normative Komponente der Beziehung zwischen der Planung und dem Kultursystem im maghrebinischen Kontext dar. Ein soziales System soll seine Ziele in die Realität umsetzen, dabei sollen aber auch keine „böswilligen“ Pläne geschmiedet werden, welche die Verwirklichung dieses Zwecks auf Kosten des Überlebens anderer Umsysteme und der Harmonie in der Umwelt vorsehen.

Während die Friedensbereitschaft der sozialen Systeme von der in einer Kultur vertretenen Haltung gegenüber der Umwelt abhängen kann, ist ihre Kooperationsbereitschaft in kultureller Hinsicht eher eine Frage des *Kollektivismus* oder Individualismus. Als stark kollektivistische Kultur kann man von der maghrebinischen Kultur erwarten, dass sie die verschiedenen Akteure der Gesellschaft zur Kooperation auffordert, um kollektive Ziele (wie z. B. den Wohlstand der Nation) zu erreichen. Der Frage, wie und mit wem man kooperieren soll, wird im folgenden Abschnitt nachgegangen.

Neben den obigen kulturellen Eigenschaften sind auch die Unsicherheitsvermeidung, die Zeitorientierung, der zukunftsbezogene Fatalismus und die aus ihm resultierende Aktivitätsorientierung wichtige Dimensionen, welche die Gestaltung der strategischen Pläne durch ihren Einfluss auf die kognitiven Denkprozesse beeinflussen können.<sup>509</sup> In einem durch einen starken Drang nach Sicherheit charakterisierten Kontext kommt der Strategie die Rolle zu, einen klar abgegrenzten Rahmen für zukünftige Handlungen zu ziehen. Damit will gesagt sein, dass die strategischen Pläne auch bei in der Umwelt vorherrschender Komplexität und Dynamik eine gewisse Klarheit in Bezug auf die Wahl

---

<sup>508</sup> Vgl. Saeed, M./ Ahmed, Z. (1998), S. 353.

<sup>509</sup> Vgl. Brock, D. M. u.a. (2000), S. 694, Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 702, S. 721.

der Handlungsalternativen verschaffen sollen<sup>510</sup>. Die strategische Abgrenzung von Handlungsalternativen zum Zweck der Unsicherheitsvermeidung erfordert eigentlich, dass man weiß oder zumindest dass man glaubt zu wissen, welche möglichen Handlungsalternativen in der Zukunft zur Wahl stehen. Die Erfüllung dieser Anforderung würde somit vielleicht durch den zukunftsbezogenen Fatalismus und den ebenso zukunftsbezogenen, daseinsorientierten Aktivitätsmodus erschwert. Im Maghreb glaubt man nämlich an die Prädestination, aber es wird auch geglaubt, dass der Mensch in die gegenwärtige Situation freiwillig aktiv eingreifen kann (vgl. S. 99 ff). Die Zukunft kann der Mensch nicht in vollem Umfang selbst bestimmen. Man kann versuchen, die Entwicklung zukünftiger Ereignisse durch das aktuelle Handeln in eine gewisse Richtung zu lenken, aber auch trotz der besten Bemühungen kann sich die Lage immer anders entwickeln als geplant. Diese Charakteristik der maghrebinischen Kultur lässt eigentlich den Schluss zu, dass im Maghreb ein grobes Strategieverständnis vorherrschen sollte und dass eine Strategie nicht mehr als eine grobe Orientierungshilfe ist.<sup>511</sup> Die Festlegung ausgeklügelter strategischer Pläne wird weiterhin durch die im Maghreb vertretene unklare Abgrenzung zwischen Zukunft und Gegenwart erschwert<sup>512</sup>. Es ist sogar schwer, in diesem Fall zwischen der operativen und der strategischen Planung zu unterscheiden. Man könnte diese Anforderung vorläufig wie folgt formulieren: Die strategische Planung sollte möglichst wenig Raum für Unsicherheiten und Fehlinterpretationen lassen, aber sie soll dabei auch ein hohes Ausmaß an Glaubwürdigkeit beanspruchen können, indem der Planer dem Eintritt unerwarteter und unplanbarer Ergebnisse eine gewisse Wahrscheinlichkeit einräumt. Die Planung im maghrebinischen (und allgemein im arabischen) kulturellen Kontext soll nicht nur als eine Menge von Zahlen und Ideen betrachtet werden, die sich aus rationalen Überlegungen ergeben, vielmehr soll man auch dem emotionalen Aspekt Rechnung tragen. So soll die Planung ein „gutes Gefühl“ bei den Adressaten hervorrufen bzw. deren Vertrauen durch ihre Glaubwürdigkeit gewinnen<sup>513</sup>.

---

<sup>510</sup> Vgl. Abznaid, S. (2006), S. 135, Snodgrass, C. R./ Sekaran, E., (1989), S. 149, Haiss, P. R. (1990), S. 90 f.

<sup>511</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 702.; Scarborough, J. (1998), S. 111 f.

<sup>512</sup> Vgl. Mercure, D. u.a. (1997), S. 34 f, Ashkanasy, N. u.a. (2004), S. 304 ff.

<sup>513</sup> Vgl. Schneider, S./ Barsous, J. L. (2003), S. 120.



## **4.1.2. Folgerungen für die Gestaltung kulturadäquater strategischer Pläne**

### **4.1.2.1. Art der strategischen Planung**

Im Maghreb ist eine konsequente Planung für die Erreichung der Ziele durchaus kulturadäquat. Es handelt sich bei der vorliegenden Kultur nicht um eine total fatalistische Kultur, in der die Realisierung der Ziele als eine Frage des Zufalls oder ausschließlich als das Ergebnis des Zusammenspiels von Faktoren betrachtet wird, auf die der Mensch keinen Einfluss nehmen kann. Vielmehr glaubt man daran, etwas durch sein eigenes Handeln bewirken zu können, um die aktuelle Situation zu verändern und die als positiv bewertete Zustände zu verwirklichen. Dennoch kann man die maghrebini-sche Kultur nicht als eine Kultur betrachten, in der man glaubt, alles erreichen zu können, was man sich vornimmt und dass es sich hierbei nur um eine Frage der Wahl der für diesen Zweck adäquaten Methoden handelt. Die Durchsetzungsfähigkeit wird in den arabischen und islamisch geprägten Län-dern als mittelmäßig eingeschätzt. Dabei spielen die in diesen Ländern vorherrschenden zwischen-menschlichen Werte eine große Rolle, indem sie von den Menschen eine mittlere Haltung bei der Einschätzung der eigenen Fähigkeiten verlangen<sup>514</sup>. Man soll sich nicht mehr vornehmen als das, was man tatsächlich schaffen kann. Taten sollen den Reden entsprechen, wie es der folgende Koran-vers eindeutig fordert: „ Großen Abscheu erregt es bei Gott, dass Ihr sagt, was ihr nicht tut. “<sup>515</sup> Demzufolge soll man weder sich selbst noch den anderen etwas versprechen, was man nicht einhal-ten kann. Realistische Selbsteinschätzung und vor allem Bescheidenheit werden als Tugenden be-trachtet, die jedem Muslim zu eigen sein sollten<sup>516</sup>.

Für die strategische Planung bedeutet dies, dass man die strukturelle Situation realistisch einschätzen soll, um glaubwürdige Pläne vorlegen zu können und dass man sich aber auch konsequent an den Zielen orientieren soll, um die Erwartung der Planungsadressaten zu erfüllen.

---

<sup>514</sup> Vgl. Kabasakal, H./ Bodur, M.(2002), S. 46 f. Die Ergebnisse der Globe-Studie zeigen eine mittlere Hal-tung in Bezug auf Bestimmtheit und Durchsetzungsvermögen in den arabischen Ländern. Für den arabi-schen Cluster ergaben sich auf einer siebenstufige Skala 4,14 als Ist-Wert und 3,18 als Soll-Wert ( Die Werte für Marokko sind 4,52 als Ist-Wert und 3,44 als Soll-Wert).

<sup>515</sup> Koran, Sure 61, 2-3, Übersetzung von Khoury, A. T. (2001), S. 90.

<sup>516</sup> Vgl. Khoury, A. T. (1988), S. 331.

#### 4.1.2.2. Grad der strategischen Planung

Um Aussagen über die Höhe des Grades der strategischen Planung im maghrebinischen kulturellen Kontext zu treffen, muss man an erster Stelle die gegensätzlichen Einflüsse, die auf der einen Seite die Unsicherheitsvermeidung und auf der anderen Seite der Fatalismus und der daraus resultierende Aktivitätsmodus auf das Planungsverhalten bewirken können. Die Unsicherheitsvermeidung sollte eine Erhöhung sowohl der Intensität als auch der Extensität des Grades zur Folge haben. Der Drang nach Sicherheit erfordert, dass möglichst viele eventuelle Fälle vorhergesehen werden und dass die Maßnahmen, welche bei deren Auftritt zu treffen sind, vorher geplant werden<sup>517</sup>. Die Erhöhung des Grades der strategischen Planung erfordert aber, dass der Planer über die Situation in der Zukunft genug informiert ist oder mindestens daran glaubt, über die nötigen Informationen verfügen zu können. Dieser Glaube sollte in der Tat nicht nur bei dem Planer, sondern auch bei den Planungsadressaten (z. B. die Leiter der verschiedenen Abteilungen, die anderen Mitarbeiter, die Eigentümer etc.) vorhanden sein. Ausgeklügelte Pläne können eigentlich ihre unsicherheitsabsorbierende Funktion bei internen Gruppen des Systems nur erfüllen, wenn der Glaube an die Planbarkeit der Zukunft vorhanden ist. Ansonsten würden hochgradige Pläne auf Skepsis und Misstrauen stoßen. Derartige Pläne können in diesem Fall sogar die Unsicherheit vergrößern, denn man ist in der Tat auf Pläne angewiesen, in die man kein Vertrauen hat und es kann immer der Fall eintreten, dass sich die Zukunft anders entwickelt und dass man sich im Endeffekt in ungeplanten und schwer zu behandelnden Situationen wiederfindet. Die maghrebinische Kultur weist zwar eine hohe Unsicherheitsvermeidung auf, allerdings herrschen im Maghreb aber auch Daseinsorientierung und Fatalismus in Bezug auf die Zukunft vor. Diese Einstellung stellt das Management vor ein Dilemma bei der Festlegung des Grades der strategischen Planung. Einerseits sollen die Pläne einen klar abgegrenzten Rahmen für zukünftige Handlungen liefern. Andererseits sollen sie die notwendige Glaubwürdigkeit aufweisen, indem bei ihrer Festlegung der Eindruck vermieden wird, die Zukunft bzw. alle zukünftige Entwicklungen voraussehen und umfassen zu können. Die Pläne sollen also auf keinen Fall einen Anspruch auf Vollständigkeit und Genauigkeit erheben, sondern sollen eher von Zugeständnissen im Hinblick auf die Planbarkeit der Zukunft begleitet werden. Diese Zugeständnisse können entweder im Rahmen einer Überzeugungsarbeit vermittelt werden<sup>518</sup>, die das Management im Rahmen der Kommunikation mit den verschiedenen betroffenen Gruppen leisten soll oder auch in den Plänen selbst enthalten sein. Im

---

<sup>517</sup> Vgl. Abznaid, S. (2006), S. 135, Perlitz, M. (2004), S. 427.

<sup>518</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 80 f.

letzteren Fall versucht man, das Dilemma bereits auf der Ebene der Planung zu lösen. Das geschieht durch eine gezielte Festlegung des Grades der strategischen Planung.

Nun stellt sich die Frage, welche Alternativen infrage kommen können, damit man den Grad so bestimmen kann, dass sowohl Glaubwürdigkeit als auch Sicherheit hergestellt werden können. An dieser Stelle kann die Zeitorientierung ins Spiel kommen, um die Entwicklung des Grades in eine gewisse Richtung zu lenken. Im Maghreb herrscht eine undeutliche Vorstellung von der Zukunft<sup>519</sup>. Zukunft und Gegenwart sind nicht klar voneinander abgegrenzt. Dieses verschwommene Zeitverständnis kann zur Folge haben, dass strategische und operative Planung vor allem für den ausstehenden Beobachter nicht mehr von einander abgegrenzt werden können<sup>520</sup>. Strategisches Denken und strategische Pläne sind meistens mit Langfristigkeit verbunden, während bei der operativen Planung eher kurzfristige Überlegungen im Vordergrund stehen<sup>521</sup>. Bei einer unklaren Abgrenzung zwischen Zukunft bzw. Langfristigkeit auf der einen Seite und Gegenwart bzw. Kurzfristigkeit auf der anderen Seite können strategische und operative Pläne anhand des Planungszeitraums nicht mehr eindeutig voneinander getrennt werden<sup>522</sup>. Das Verschwimmen der zeitlichen Grenze zwischen der operativen und der strategischen Planung kann genutzt werden, um die unsicherheitsabsorbierende Funktion der strategischen Planung auf die operative Planung zu übertragen. Das bedeutet, präziser ausgedrückt, dass die Unsicherheit, die durch die Senkung des Grades der strategischen Planung erzeugt wird, durch eine Erhöhung des Grades der operativen Planung beseitigt werden kann. In diesem Fall werden unmittelbar vorstehende Maßnahmen der kurzfristigen Zukunft (ein Jahr oder weniger) detailliert geplant, um dem Drang nach Sicherheit entgegenzukommen<sup>523</sup>. Diese aus der Sicht der Managementlehre definitionsgemäß operative Planung kann aber aus der Perspektive der maghrebinischen Planungsadressaten – aufgrund der unklaren Abgrenzung zwischen Gegenwart und Zukunft – sogar als strategische bzw. langfristige und zukunftsorientierte Planung wahrgenommen werden. Diese

---

<sup>519</sup> Vgl. Mercure, D. u.a. (1997), S. 34 f, Ashkanasy, N. u.a. (2004), S. 304 ff.

<sup>520</sup> Vgl. Scarborough, J. (1998), S. 113.; Macharzina, K./ Wolf, J. (2005), S. 1030.

<sup>521</sup> Vgl. Hammer, R. M. (1998), S. 95 f. Kreikebaum, H. (1997), S. 211.

<sup>522</sup> Man soll aber an dieser Stelle bemerken, dass die Bedeutungen der Begriffe „Zukunft“ bzw. „Langfristigkeit“ und „Gegenwart“ bzw. „Kurzfristigkeit“ in sich kulturabhängig sind. Diese Relativität im Hinblick auf das Zeitverständnis hat zur Folge, dass eine Unterscheidung von operativer und strategischer Planung anhand des Planungszeitraums auch als kulturabhängig aufgefasst werden soll. Was für eine Kultur strategisch ist, kann für eine andere Kultur operativ sein. Man muss also eine Referenz festlegen, anhand derer genaue Aussagen getroffen werden können. Dabei kann auf die in der Managementliteratur oft anzutreffende Unterscheidung zurückgegriffen werden, die der strategischen bzw. langfristigen Planung einen Zeitraum von über fünf Jahren und der operativen Planung einen Zeitraum unter 5 Jahren zuschreibt. Vgl. Ehrmann, H. (1995), S. 144, Schweitzer, M. (2001), S. 33 f.

<sup>523</sup> Vgl. Dülfer, E. (1991), 287 f. Das kann die Tatsache erklären, dass in den arabischen Ländern (u. a. im Maghreb) ständig nach der richtigen Verfahrensweise gefragt wird. Das bedeutet, dass man immer wissen möchte, was man aktuell machen soll.

Genauigkeit bzw. Hochgradigkeit der (im Sinne der allgemeinen Managementlehre) kurzfristigen Pläne kann ein erhebliches Ausmaß an Unsicherheit absorbieren, sodass man bei langfristigeren Plänen über mehr Freiraum zur Senkung des Planungsgrades verfügt.

#### 4.1.2.3. Form der strategischen Planung

Während in der strategischen Planung die Anforderung gestellt wurde, sich sowohl an den Zielen als auch an der strukturellen Situation in einem ausreichenden Ausmaß zu orientieren, soll man bei der Form der strategischen die Frage beantworten, um welche Ziele und welche Strukturen es sich handelt.

In der Tat kann *die Harmonie mit der Umwelt* nur dadurch erreicht werden, dass man bei der Planung des Systemsverhaltens ihre Strukturen im notwendigen Maße berücksichtigt. Es geht vor allem darum, diese Strukturen zu erhalten. Auf der Ebene der Gesellschaft bedeutet dies, dass das System auf keinen Fall die bestehenden Sitten und Wertvorstellungen herausfordern, sondern sich eher als **konservativer** Akteur verhalten sollte, der Interesse daran hat, die Werte der Gesellschaft zu verteidigen und zu bewahren<sup>524</sup>.

Auf der Ebene des Marktes hat das zur Folge, dass sich ein Unternehmen in erster Linie als Organisation im Dienst der Gemeinschaft verstehen soll, welcher die Rolle zukommt, die Menschen mit qualitätsvollen Waren und Dienstleistungen zu günstigen Preisen zu versorgen<sup>525</sup>. Zum anderen soll das Unternehmen kein Interesse daran haben, sich als eroberungslustiges aggressives System zu verhalten, das mit allen Mitteln versucht, eine Monopolstellung zu erreichen<sup>526</sup>. Vielmehr sollen die Pläne der einzelnen Unternehmen darauf ausgerichtet sein, die eignen Marktanteile zu erhalten, indem sie sich an den Bedürfnissen ihrer Kunden orientieren<sup>527</sup>. Somit soll die Strategie aus Sicht der

---

<sup>524</sup> Vgl. Weber, E. (1988), S. 259 ff. Der Konservatismus ist als eine sehr wichtige Eigenschaft der maghrebischen Kultur zu betrachten.

<sup>525</sup> Vgl. Saeed, M./ Ahmed, Z. (1998), S. 355 ff., S. 360 f.

<sup>526</sup> Vgl. Saeed, M./ Ahmed, Z. (1998), S. 353.

<sup>527</sup> Vgl. Wilson, R. (2001), S. 161, Wirth, E. (2000), S. 116 f., Planhol, de, X. (1980), S. 321. Ein Beispiel für die kulturadäquate Verhaltensweise, die ein Wirtschaftsunternehmen im Maghreb befolgen soll, kann man finden, indem man die Organisation und das Verhalten der verschiedenen Geschäfte in den Bazars der alten islamischen Städten (der Medinas von z.B. Tunis, Marrakesch, Kairaouan, Sousse etc.) genau beobachtet. Hauptmerkmal dieser Organisation ist die räumliche Sortierung der Branchen. So sind die Läden, die dieselben Produkte anbieten, im selben Teil des Bazars zusammengefasst. Diese räumliche Konzentration wird oft damit begründet, dass sie eine bessere Bedienung der Kunden erlaubt. Sollte ein Laden blockiert sein, weil z.B. eine ganze Familie bedient wird, können weitere Kunden zum benachbarten Laden gehen. Und ist einem Händler die Ware ausgegangen, kann er sie sich beim Nachbarn ausleihen, sodass der Kunde nicht lange warten muss. Die Konkurrenten gehen friedlich miteinander um und kooperieren sogar, um dem Wohl der Gemeinschaft zu dienen.

islamischen Kultur des Maghreb zwischen zulässigen und unzulässigen Mitteln unterscheiden und nicht einseitig auf die eignen Ziele des Systems (z.B. Gewinn) fixiert sein. Unzulässige Mittel sind aus der Sicht des Islam z.B. die Übertreibung der Vorteile der eigenen Produkte und die Abwertung der Produkte der Konkurrenz durch komparative Werbung<sup>528</sup>. Außerdem werden Monopole als Quelle übermäßiger Profite betrachtet, die zur Verstärkung sozialer Ungleichheiten beiträgt<sup>529</sup>. Die Beseitigung eines Konkurrenten soll somit weder ein Ziel an sich noch ein Mittel sein, zumindest solange das Überleben des Systems dies nicht erfordert. Unternehmen sollten aus eigener Initiative Maßnahmen des unlauteren Wettbewerbs unterlassen. Der Versuch, z.B. Konkurrenten durch maßlose Preisunterbietung bzw. Dumpingpreise aus dem Markt zu drängen<sup>530</sup>, sollten schon durch eine Orientierung an den islamischen Werten als unmoralisch und unattraktiv empfunden werden. Die Unternehmen sollen ihre Konkurrenten als Teil einer Umwelt betrachten, die sie nur in gewissen Grenzen ausnutzen können<sup>531</sup>.

Während das Streben nach Harmonie mit der Umwelt eine Orientierung an externen Strukturen erfordert, führt der *Kollektivismus* im Maghreb dazu, dass sich die strategischen Pläne an externen Zielen orientieren. Das System soll seine Pläne mit den Plänen anderer Systeme der Umwelt koordinieren, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Allianzen und Kooperationen zwischen den verschiedenen Gruppen haben immer eine wichtige Rolle in der arabischen islamischen Geschichte gespielt. Beson-

---

<sup>528</sup> Vgl. Saeed, M./ Ahmed, Z. (1998), S. 359 f.; Ahmad, S, F. (2001), S. 197.

<sup>529</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 54.

<sup>530</sup> Vgl. Saeed, M./ Ahmed, Z. (1998), S. 362 f.

<sup>531</sup> Die Erkenntnisse der Systemtheorie und des ökologischen Strategieansatzes scheinen also für den maghrebischen Kulturkontext adäquat bzw. anwendbar zu sein. Dabei wird von einer Situation ausgegangen, in der die Systeme bzw. die Unternehmen nicht unbedingt daran interessiert sind, gegeneinander zu kämpfen. Aus der Sicht der Systemtheorie sollten soziale Systeme zur Sicherung ihres Fortbestandes sich von der totalen Zweckorientierung verabschieden und gegenüber der Umwelt öffnen. Vgl. Luhmann, N. (1971), S. 40 f. Luhmann, N. (1996), S. 22ff. S. 35ff., S. 242 ff. Diese Öffnung zielt vor allem darauf, die nötigen Mittel für das Überleben zu sichern. Das soziale System soll zur Bestandsicherung Kompromisse mit den verschiedenen Systemen der Umwelt eingehen, u. a. auch mit der Konkurrenz. Diese Erkenntnisse der Systemtheorie hatten grundsätzliche Konsequenzen für die Strategieforschung, indem sie die Unbedingtheit des Kampfes zwischen gleichen Systemen relativiert hat. So ist der Wettbewerb nicht mehr als der einzige Ansatzpunkt für die Strategieforschung zu betrachten. Vielmehr sind andere Alternativen wie Allianzen in die strategischen Überlegungen einzubeziehen und im Rahmen einer umfassenderen Forschung auf der theoretischen Ebene zu thematisieren. Aus der Sicht des Ökologieansatzes sind Unternehmen als Teil einer Gemeinschaft aus verschiedenen Systemen der Umwelt (Konkurrenten, Lieferanten, Kunden, Politik etc.) zu betrachten, die einander zum Überleben brauchen. Jedes System beliefert das andere mit nötigen Mitteln zur Sicherung seines Fortbestandes und somit ist sein Überleben eine unentbehrliche Voraussetzung für das Überleben des anderen Systems. Demzufolge hat jedes System ein grundsätzliches Interesse daran, diese Gemeinschaft bzw. dieses Ökosystem zu erhalten. Vgl. Senge, P. M. u.a. (2001) S. 34, Benyus, J. (1997), S. 258 ff. Im Maghreb könnte eine solche Situation von der Kultur generiert werden. Die oben erwähnten Bazare zeigen ein Beispiel für ein Ökosystem, in dem die Teilnehmer für einen gemeinsamen Zweck kooperieren und keine Interessen daran haben, einander vom Markt zu verdrängen. Vielmehr versucht man, die strukturelle Situation zu erhalten.

deres wichtig war die Bildung von Allianzen auf der Grundlage von Verwandtschaftsbeziehungen<sup>532</sup>. Heutzutage erscheinen diese Allianzen in Gestalt von informellen Netzwerken verschiedener Clans, die Leistungen untereinander austauschen, um sowohl eigenen als auch kollektiven Interessen zu dienen<sup>533</sup>. Ein Unternehmen hat Interesse, solche Allianzen zu schließen und seinen Beitrag zur Erreichung der gemeinsamen Ziele in seine Planung einzubeziehen, um seine eigene Ziele verwirklichen zu können<sup>534</sup>. Ein alleinstehender Akteur kann in einer solchen Umwelt große Schwierigkeiten bekommen, sich durchzusetzen. Die Zusammenarbeit zwischen den Partnern soll aber nicht nur auf gemeinsamen Interessen beruhen, vielmehr liefern persönliche Beziehungen in der arabischen Welt eine bessere Grundlage für eine vertrauensvolle und effiziente Kooperation. Der Manager eines Wirtschaftsunternehmens sollte demzufolge den sich aus freundschaftlichen und verwandtschaftlichen Beziehungen ergebenden Verpflichtungen nachgehen, ohne an einen unmittelbaren Nutzen für den Unternehmenszweck zu denken<sup>535</sup>. Er soll diese Beziehungen als Ressource betrachten, die er pflegen soll und die sich irgendwann als nützlich erweisen kann.

Die durch den Kollektivismus und das Streben nach Harmonie mit der Umwelt bedingte Orientierung an externen Zielen und Strukturen kann dazu führen, dass sowohl die Wahl der Strategien als auch die Selektion und Beurteilung der Erfolgspotenziale für die Zukunft nach den in der Umwelt vorherrschenden Maßstäben vorgenommen werden. In der islamischen Welt wird der Meinung der Gruppe bzw. der Mehrheit mehr Bedeutung als der Meinung des einzelnen Individuums beigemessen<sup>536</sup>. Außerdem ist die Konformität mit den in der Umwelt vorherrschenden Werten wichtiger als die Innovativität<sup>537</sup>. Für das soziale System „Unternehmen“ bedeutet dies, dass es sich eher als Mitläufer denn als ein Innovator verhalten würde. Diese strategische Orientierung wird entscheidend von der Unsicherheitsvermeidung verstärkt<sup>538</sup>. Die große Abneigung gegenüber Unsicherheiten kann zur Folge haben, dass die Motivation zur Einhaltung der gesellschaftlichen Werte und Grundüberzeugung aus der Sicht des Systems nicht nur von außen, sondern auch von innen kommt. Ein von diesen Werten abweichendes Verhalten ist nämlich mit Unsicherheit verbunden. Man kann die Folgen nicht voraussehen und das Risiko, in der Umwelt als Außenseiter zu erscheinen, ist sehr groß. Die Unsicherheitsvermeidung führt somit zu einem für die maghrebinische Kultur typischen konservativen

<sup>532</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 129 ff.

<sup>533</sup> Vgl. Scarborough, J. (1998), S. 111.

<sup>534</sup> Vgl. Kratochwil, G. (2007), S. 71 ff.

<sup>535</sup> Vgl. Ismail, S. (2007), S. 48 f.

<sup>536</sup> Vgl. Ali, A. J (2005), S. 66 f., S. 75, Samovar, L.A./Porter, R.E (2004) S. 60 ff., Triandis, H.C.(1990), S. 52. Diese Eigenschaft scheint vor allem in kollektivistischen Gesellschaften vorhanden zu sein.

<sup>537</sup> Vgl. Scarborough, J. (1998), S. 113.

<sup>538</sup> Vgl. De Luque, M.S. / Javidan, M. (2004), S. 623, Mercure, D. u.a. (1997), S. 45 f., Rejeb, S./Séror, A. (1996), S. 266, Lassoued, K. (2005), S. 9 Online-Dokumente [Stand: 11.10.2007].

Verhalten seitens des Systems<sup>539</sup>. Letzteres hat ein kulturbedingtes Selbstinteresse daran, die Stabilität in der Umwelt durch die Aufrechterhaltung und Bestätigung der gesellschaftlichen Werte zu bewahren, um mit weniger Unsicherheit handeln zu können, ein gutes Image zu genießen und seine eigene Legitimität nicht infrage zu stellen<sup>540</sup>. In dem kollektivistischen, maghrebinischen kulturellen Kontext ist es in der Tat immer wichtig, was die Gruppe von ihrem einzelnen Mitglied denkt. Das soziale System soll wie jeder einzelne Akteur seine Legitimität und seinen guten Ruf bewahren, um sich eine kollektive soziale bzw. kulturelle Unterstützung zu sichern. Diese Unterstützung soll schließlich für mehr Sicherheit für das System sorgen<sup>541</sup>.

Die Orientierung an externen Maßstäben bei der Wahl von Strategien kann auch der Minimierung des Geschäftsrisikos dienen. So kann eine Strategie, die sich bei anderen Unternehmen als erfolgreich erwiesen hat, als sichere Alternative beurteilt werden<sup>542</sup>. Das Risiko und die Erfolgsaussichten sind bei solchen Strategien eher bekannt oder zumindest leichter zu prognostizieren. Man kann damit die Unsicherheit beseitigen, die mit innovativen Strategien verbunden ist. Solche Strategien sind unbekannt und man muss sie selbst probieren, um die damit verbundenen Erfolgsaussichten wie auch Gefahren zu entdecken. Aus diesen Gründen ist zu erwarten, dass in der risikoscheuen maghrebinischen Kultur die Imitation der Innovation vorgezogen wird<sup>543</sup>.

#### 4.1.2.4. Fazit

Im Maghreb wird von der Strategie erwartet, dass sie die festgelegten Ziele konsequent verfolgt. Sie soll aber auch glaubwürdig genug sein, um ein gutes Gefühl bei ihren Adressaten hervorzuheben. Und das kann nur durch die realistische Einschätzung der eigenen Ressourcen und Kapazitäten und der Situation der Umwelt erreicht werden.

Eine hochgradige langfristige Planung, bei der man auf die Szenarien der Zukunft bis ins kleinste Detail eingeht, kann im Maghreb auf Skepsis stoßen. Die Strategie soll nicht als Spiel verstanden, in

---

<sup>539</sup> Vgl. Weber, E. (1988), S. 259 ff.

<sup>540</sup> Vgl. Hamady, S. (1960), S. 34 ff. Saeed, M./ Ahmed, Z. (1998), S. 347. Konformität und Konservatismus können sich durchaus auch aus kalkulativen Überlegungen ergeben. Vgl. ausführlich Dimaggio, P. (1988), S. 8, Meyer, J. W./ Rowan, B. (1983), S. 85 ff., S. 94 ff.

<sup>541</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 93, S. 129 ff.

<sup>542</sup> Vgl. Dimaggio, P.J./Powell, W.W. (1983), S. 151 f. Galaskiewicz, J./Wasserman, S. (1989) S.454 ff. Die Studie von Galaskiewicz/Wasserman knüpft an die Schlussfolgerungen der Studie von Dimaggio/Powel in Bezug auf den institutionellen Isomorphismus. Im Rahmen ihrer Studie stellen Galaskiewicz/Wasserman fest, dass Manager unter unsichern Umständen sich dafür entscheiden, das Verhalten anderer Akteure der Umwelt zu imitieren. Besonders wird das Verhalten von Organisationen imitiert, die mit dem eigenen Unternehmen in Beziehung stehen bzw. die man kennt und denen man vertraut.

<sup>543</sup> Macharzina, K./ Wolf, J. (2005), S. 1031.

dem man seine Züge genau im Voraus plant und nach einer bestimmten Logik die Antwort des Gegners voraussehen kann. Vielmehr sollen der zukunftsbezogene Fatalismus, die Aktivitätsorientierung und die kurzfristige Zeitorientierung im Maghreb dazu führen, dass man mehr Wert auf die Planung der gegenwärtigen Handlungen legt, mit denen man den unmittelbar bevorstehenden Ereignissen in der Umwelt begegnen soll.

Die Strategie soll auch nicht als Kampf zwischen den verschiedenen Unternehmen verstanden werden. Sie soll eher auf die Aufrechterhaltung der bestehenden Werte und Strukturen ausgerichtet sein. Die verschiedenen Systeme der Umwelt sollen kooperieren, um die gemeinsamen Ziele der Gemeinschaft zu erreichen. Allerdings ist es wichtig, dass ein Unternehmen besondere Allianzen bildet, die auf persönlichen Beziehungen zwischen den Geschäftspartnern beruhen. Solche Beziehungen sind als Ressourcen für das Unternehmen zu betrachten, die sich rechnen können. Diese Außenorientierung der strategischen Pläne wird auch noch durch die hohe Unsicherheitsvermeidung gefördert. Die Orientierung an externen Zielen und Strukturen kann die Unterstützung externer Gruppen der Umwelt für das Unternehmen sichern, damit es seine eigene Zwecke erreichen kann. Außerdem wird durch die Einbeziehung externer Maßstäbe bei der Beurteilung der strategischen Alternativen versucht, sich die Erfahrungen anderer Unternehmen zu Nutzen zu machen und das Geschäftsrisiko zu minimieren. Die folgende Darstellung zeigt die Folgen der Orientierung an der maghrebinischen Kultur für den Entwurf von strategischen Plänen.



Relevante Kulturmerkmale für die Gestaltung der strategischen Planung					
	<i>Das Streben nach Harmonie mit Umwelt</i>	<i>Kollektivismus</i>	<i>Unsicherheitsvermeidung</i>	<i>Fatalismus/Selbstbestimmung und die Aktivitätsorientierung</i>	<i>Zeitorientierung</i>
<b>Art</b>				Die Planung soll sich an den festgelegten Zielen konsequent orientieren. Sie soll aber auch realistisch sein und sowohl die eigenen Ressourcen und die Situation in der Umwelt richtig einschätzen.	
<b>Grad</b>			Die Vermeidung von Unsicherheiten erfordert im Prinzip eine hochgradige Planung. Die Interaktion zwischen einerseits der hohen Unsicherheitsvermeidung und andererseits dem zukunftsbezogenen Fatalismus und der eher gegenwartsbezogenen Handlungsorientierung kann dazu führen, dass die strategische Planung nur als grobe Orientierungshilfe betrachtet wird und die Unsicherheitsabsorbierende Funktion auf die operative Planung übertragen wird.	Eine hochgradige Planung kann als unglaublich erscheinen, weil man damit behauptet, alle Entwicklungen der Zukunft vorhersehen zu können. Die zukunftsbezogene Daseinsorientierung hat zur Folge, dass der Grad der strategischen Planung niedrig ausfällt.	Die kurzfristige Zeitorientierung führt dazu, dass die Planung sich mehr auf die gegenwärtigen und die unmittelbar bevorstehenden Ereignisse konzentriert.
<b>Form</b>	Orientierung an externen Strukturen und der Versuch ihrer Aufrechterhaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientierung an externen Zielen und Planung. Das System soll mit den anderen Systemen der Makrogruppe kooperieren, zu der es gehört. Seine Pläne sollen mit ihren Plänen koordiniert sein.</li> <li>- Die Strategien werden nach den Maßstäben der Gruppe beurteilt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das System hat Selbstinteresse daran, die Strukturen, und die in der Umwelt vorherrschenden Werte zu erhalten, um in einer stabilen Umwelt handeln zu können.</li> <li>- Imitation wird der Innovation vorgezogen. Das Unternehmen versucht die Erfahrung in anderen Unternehmen zu nutzen, um das Geschäftsrisiko zu minimieren.</li> </ul>		

### Darstellung 9: Kulturorientierte Gestaltung der strategischen Pläne am Beispiel des Maghreb

Quelle: eigene Darstellung

## 4.2. Kulturadäquate operative Pläne

### 4.2.1. Die relevanten kulturellen Besonderheiten für die Gestaltung der operativen Pläne

Die Bedeutung der Kultur für das Thema der operativen Planung zielt in normativer Hinsicht grundsätzlich auf die Frage, was als optimal gelten soll. Steht man mit verschiedenen Lösungsalternativen vor einem Problem, wird die optimale Lösung allgemein als diejenige Lösung definiert, die in Bezug auf zumindest ein Kriterium die beste ist. Bevor man also von Optimalität redet, soll man zunächst die Kriterien, auf die sie sich bezieht, festlegen und nach ihrer Bedeutung anordnen. Hier genau kommt die Kultur ins Spiel, indem sie gewisse Maßstäbe zur Festlegung und Anordnung dieser Kriterien vorgibt. Diese Maßstäbe reflektieren die in dieser Kultur vertretenen Wertvorstellungen, nach denen entschieden wird, was das Beste in einer Lösung sein soll.

Die Orientierung der maghrebinischen Kultur in Bezug auf die Kriterien, nach denen die Operationen bezüglich ihrer Optimalität beurteilt werden sollen, hat sich schon in den Ausführungen zur Politik und den strategischen Planungen angedeutet. Aus der Sicht eines Wirtschaftsunternehmens liefern diese Managementelemente keine Anknüpfungspunkte für eine auf Gewinnmaximierung fixierte operative Planung. Vielmehr wird von der operativen Planung erwartet, dass sie sich vor allem als Instrument zur Konkretisierung der kulturadäquaten politischen Normen und der strategischen Pläne versteht. Kulturelle Werte wie Kollektivismus, Harmonie mit der Umwelt etc. sollen durch das tägliche Handeln reflektiert und bestätigt werden. Demzufolge besteht die Funktion der operativen Planung im vorliegenden Fall darin, die Prämissen für ein mit der Kultur konformes Handeln festzulegen, das zur Umsetzung der kulturadäquaten Strategien und somit die Verwirklichung der kulturadäquaten Ziele führt. Die Lösungen für die mit den geschäftlichen Aktivitäten verbundenen Probleme sollen somit in erster Linie auf ihre kulturelle Konformität und ihren Beitrag zur Verwirklichung der in den vorangehenden Abschnitten beschriebenen strategischen Plänen und Zielen geprüft werden.

Neben der Rolle, welche die Kultur für die Bestimmung des Gegenstandes der Optimierung spielt, kann sie die Bereitschaft des Planers zur Suche und Findung von optimalen Lösungen entscheidend beeinflussen. Es geht hier um das Streben nach Optimalität an sich, abgesehen davon, was optimiert werden soll. Aus dieser Perspektive kann die *Einstellung gegenüber der Umwelt* eine grundsätzliche Rolle spielen. Eine bezüglich der Dominanz der Umwelt ehrgeizige Einstellung kann zur Suche von perfekten Lösungen motivieren. Man glaubt tatsächlich, alle Gegebenheiten umfassen zu können und

somit auch, dass die optimale Lösung gefunden werden kann. Jeder Widerstand seitens der Umwelt kann also vorhersehbar eingeschätzt und bei der Planung berücksichtigt werden. Zur Durchführung der optimalen Pläne hat man nur die geeigneten Gegenmaßnahmen vorzubereiten, die sich ohnehin finden lassen. Eine gegenüber der Umwelt unterwerfende Haltung bewirkt aber genau das Gegenteil und lässt den Planer mit der ersten funktionierenden Lösung zufrieden sein und somit seine operativen Pläne nach dem Prinzip der Funktionalität ausrichten. Die maghrebinische Kultur nimmt im Hinblick auf die Beziehung zur Umwelt eine mittlere Haltung ein. Es ist also zu erwarten, dass die operative Planung weder von einem absoluten Machbarkeitsglauben noch von einer resignierenden Haltung geprägt wird. Das Streben nach Optimalität an sich wird im Maghreb auf keine bedeutenden, von innen her generierten kulturbedingten Widerstände stoßen. Vielmehr verlangt die islamische Religion von ihren Angehörigen, dass sie Perfektion anstreben in allem, was sie unternehmen<sup>544</sup>. Gleichwohl erkennt diese Religion auch die Grenzen des Menschen und fordert, dass man sich auf realistische Ansprüche besinnt, denn auch „Gott verlangt von niemand, mehr als er zu leisten vermag“<sup>545</sup>. Somit soll man sich um den perfekten Ablauf der geschäftlichen Operationen bemühen, aber man soll aber in der Planung berücksichtigen, dass das nicht immer realisierbar ist.

Die maghrebinische Kultur stellt die operative Planung vor weitere Anforderungen, die sich grundsätzlich aus dem in einer Kultur vertretenen Ausmaß an Unsicherheitsvermeidung und Kollektivismus ergeben.

Die hohe *Unsicherheitsvermeidung* verlangt eine klare und umfassende strategische wie auch operative Planung<sup>546</sup>. Man kann aber die ganze Unsicherheit nicht allein mit strategischer Planung beseitigen. Bei der Festlegung von strategischen Plänen soll man nämlich ein gewisses Ausmaß an Unsicherheit ertragen, damit ihre Glaubwürdigkeit nicht infrage gestellt wird. Der operativen Planung kommt folglich die Aufgabe zu, die Unsicherheit, die durch die strategische Planung nicht absorbiert werden kann, zu beseitigen. In diesem Fall besteht die Funktion der operativen Planung aus kultureller Perspektive in der Ergänzung der strategischen Planung in Bezug auf die Festlegung klarer Entscheidungsprämissen und eines klaren Rahmens für Handlungen. Der starke Drang nach Sicherheit im Maghreb hätte somit die Konsequenz, dass der operativen Planung eine grundlegende Bedeutung zugeschrieben wird, da sie auch gewisse strategische kulturbedingte Funktionen übernimmt. Wie schon bei der Behandlung der strategischen Pläne erwähnt wurde, wird dieser Effekt auch noch durch

---

<sup>544</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 54.

<sup>545</sup> Koran, Sure 61, 2-3, Übersetzung Paret, R. (1980), S. 43.

<sup>546</sup> Vgl. Barmeyer, C. I. (2000), S. 253; Huck, S. (2004), S. 156.

die relativ *schwache Zukunftsorientierung* und den *gegenwartsbezogenen sowie handlungsorientierten Aktivitätsmodus* der maghrebinischen Kultur verstärkt.

Was den *Kollektivismus* anbetrifft, spielt er in diesem Zusammenhang eine Rolle dergestalt, dass er (oder auch der Individualismus) die Motivation bestimmen kann, die hinter dem Streben nach Optimalität oder auch Funktionalität steckt. Es geht hier um eine innere Betrachtung des sozialen Systems (Summe aus verschiedenen Abteilungen (Subsysteme), die untereinander interagieren. Dabei kann sich das System als konfliktreiches Gebilde erweisen, das von den Interessen der verschiedenen Abteilungen bzw. Abteilungsleiter durchzogen ist. Der Kollektivismus (bzw. auch der Individualismus) kann hier bestimmen, ob es um die Optimalität bzw. die Funktionalität der einzelnen Abteilungen oder des ganzen Systems geht. Ein starker Individualismus kann die Folge haben, dass sich die einzelnen Abteilungen auf sich selbst beziehen und sich nur an der Optimierung der eigenen Operationen ausrichten<sup>547</sup>. Der Grund dafür kann in der Fixierung der Abteilungsleiter auf die eigenen individuellen Karriereziele bestehen. Eine optimal funktionierende Abteilung ermöglicht es ihrem Leiter, sich vor seinen gleichrangigen Kollegen zu profilieren und somit auch bessere Aussichten auf Beförderung und u. a. auch auf mehr Macht innerhalb der Organisation zu haben. Solche konfliktverursachenden Effekte der Kultur auf die operative Planung sind im Maghreb allerdings nicht im großen Ausmaß zu erwarten, da die maghrebinische Kultur von einem sehr starken Kollektivismus geprägt ist. Außerdem reicht die Leistung in dieser Kultur allein nicht aus, um mehr Macht zu beanspruchen<sup>548</sup>.

## **4.2.2. Folgerungen für die Gestaltung operativer Pläne**

### **4.2.2.1. Art der operativen Planung**

Man kann keine besonderen Aussagen über die Rolle treffen, welche die maghrebinische Kultur bei der Bestimmung der Art der operativen Pläne spielt, ohne vorher das Kriterium festzulegen, auf das sich die Optimalität oder die Funktionalität beziehen soll. In der Tat spricht aus Sicht der maghrebinischen Kultur nichts gegen die Optimalität an sich. Man kann weder von einer kulturbedingten Skepsis bezüglich der Findung und Umsetzung von optimalen Entscheidungen noch von einer radikalen Abneigung des Perfektionismus in der maghrebinischen Kultur reden, die in diesem Zusammenhang

---

<sup>547</sup> Vgl. Spieß, E. (2005), S. 82.

<sup>548</sup> Vgl. Scarborough, J. (1998), S. 110, o.V. (1998), S. 179, Thomas, D. C. (2002), S. 159.

also eine Hürde darstellen könnten. Das Streben nach Perfektion soll aber jedenfalls in gewissen Grenzen gehalten werden und nicht zur Selbstüberforderung oder der Überforderung der Mitmenschen führen. Eine solche Einstellung ist in vielen Kulturen vertreten. Man kann hier also von keinen besonderen Merkmalen der maghrebinischen Kultur reden, die sie von anderen Zivilisationen unterscheiden.

Um für den Maghreb spezifische Aussagen treffen zu können, sollen die kulturelle Konformität und der Beitrag zur Umsetzung der oben dargestellten kulturorientierten Strategien als Kriterien zur Beurteilung von Entscheidungen und Operationen betrachtet werden. In der islamischen Welt wird die in der Religion vertretene ideale Weltanschauung oft als Wirklichkeit angenommen<sup>549</sup>. Dieser Idealismus führt dazu, dass man das vollkommen religionskonforme Verhalten als unter allen Umständen realisierbar betrachtet. Man soll somit ein solches Verhalten anstreben und von den anderen erwarten, dass sie dasselbe tun<sup>550</sup>. Aus der Sicht eines produktiven sozialen Systems bedeutet diese Anforderung, dass man sich bei der Planung der Operationen und der Lösung von Problemen für die in Bezug auf die kulturelle Konformität besten Alternativen entscheiden soll. Die Optimalität soll somit anhand des Ausmaßes beurteilt werden, in dem die Entscheidungen und Handlungen die islamischen Werte bestätigen und sogar fördern. Außerdem glaubt man im Maghreb (wie in allen muslimischen Ländern), dass die Traditionskonformität keineswegs die Effektivität des Systems in Bezug auf andere (z. B. wirtschaftliche) Ziele beeinträchtigt. Demnach soll ein Unternehmen seine Projekte zielgerecht ausführen können, auch wenn es z. B. kürzere Arbeitszeiten für den Ramadan plant und damit auf die optimale Verwendung seiner Kapazitäten freiwillig verzichtet oder auch, wenn die projektverantwortlichen Mitarbeiter familiäre Angelegenheiten während der Arbeitszeit erledigen<sup>551</sup>. Dieser in der arabischen Welt vertretene Idealismus führt oft zu Problemen in der Zusammenarbeit mit westlichen Geschäftspartnern, da die Letztgenannten die Optimalität der geschäftlichen Operationen nach anderen Maßstäben (bzw. eher sachbezogen) beurteilen.<sup>552</sup> In den arabischen Ländern kann die Überzeugung, die richtigen (also hier die kulturadäquaten) Dinge zu tun, zu einer höheren Motivation bei der Ausführung von Projekten führen<sup>553</sup>. Die obsessive Hingabe an Ideale kann aber unter Umständen zu Enttäuschungen führen<sup>554</sup>. Das geschieht, wenn man letztendlich feststellt, dass man Kompromisse eingehen muss, damit die geplanten Abläufe überhaupt funktionieren.

---

<sup>549</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 85.

<sup>550</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 228 f.

<sup>551</sup> Vgl. Ortlieb, S. (2006), S. 136.

<sup>552</sup> Vgl. Kratochwil, G. (2007), S. 117 ff.

<sup>553</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 85.

<sup>554</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 85, S. 147.

#### 4.2.2.2. Grad der operativen Planung

Was den Grad der operativen Planung anbetrifft, sollte die Vermeidung von Unsicherheiten im Mittelpunkt aller Überlegungen stehen. Die operativen Pläne sollen exakte Informationen für das Entscheidungsverhalten und für die Wahl der Handlungsalternativen liefern. Aus diesem Grund sollte der Grad also möglichst hoch sein. In der Tat kann die strategische Planung allein nicht ohne Weiteres die ganze Unsicherheit absorbieren, die mit dem Unternehmensgeschehen verbunden ist. Das Vorhandensein von Gründen für Unsicherheit und Ungewissheit ist sogar ein grundlegendes Merkmal für die Identifizierung des strategischen Denkens<sup>555</sup>. Dabei kann die strategische Zukunftsorientierung darin bestehen, sich nicht in einer Richtung endgültig zu engagieren bzw. sich nicht in starre Pläne zu verwickeln, um zukünftige Handlungsmöglichkeiten nicht entscheidend einzuschränken. Vielmehr sollte der Grundgedanke beim Entwurf von Strategien also darauf gerichtet sein, die Fähigkeit des Systems zur strategischen Kurskorrektur aufrechtzuerhalten. Aus kultureller Sicht kann der Verlust dieser Fähigkeit sogar zur Verschärfung der Unsicherheit führen. In der Literatur wird aber die Unsicherheitsvermeidung oft (und zu Recht) mit dem Entwurf ausgeklügelter Pläne in Verbindung gebracht<sup>556</sup>. Sollten diese Pläne allerdings langfristig angelegt sein, können sie auf Skepsis stoßen, wenn in einer Kultur die Unsicherheitsvermeidung in Kombination mit einem zukunftsbezogenen Fatalismus vorkommt, wie es im Maghreb und dem Rest der arabischen Länder der Fall ist<sup>557</sup>. Man kann in diesem Fall auf die operative Planung zurückgreifen, um aus diesem Dilemma zu kommen. Man soll in der Tat nicht bestrebt sein, die ganze Unsicherheit durch die Erhöhung des Grades der strategischen Planung zu beseitigen. Das kann sogar kontraproduktive Auswirkungen haben und genau dann mehr Unsicherheit schaffen, wenn die Erhöhung auf Kosten der Glaubwürdigkeit und der Flexibilität der strategischen Planung erfolgt. Langfristig angelegte Pläne sollen also nicht versuchen, die ganze Unsicherheit zu absorbieren, sondern nur ein vertretbares Ausmaß, um glaubwürdig und flexibel zu bleiben. Die Unsicherheitsabsorption soll zum großen Teil eine Angelegenheit der operativen Planung sein. Letztere sollte hochgradig genug sein, um den Beitrag der strategischen Planung zur Vermeidung von Unsicherheiten zu ergänzen und auch den eigenen Beitrag diesbezüglich zu leisten.

---

<sup>555</sup> Vgl. Hammer, R. M. (1998), S. 95 f.

<sup>556</sup> Vgl. Bamberger, I./ Wrona, T. (2003), S. 97, Perlitz, M. (2004), S. 427, Kutschker, M./ Schmid, S. (2005), S. 714.

<sup>557</sup> Vgl. Scarborough, J. (1998), S. 113.

Der gegenwartsbezogene handlungsorientierte Aktivitätsmodus und die schwache Zukunftsorientierung im Maghreb können die Übertragung der unsicherheitsabsorbierenden Funktion auf die operative Planung erleichtern. Der vom zukunftsbezogenen Fatalismus abgeleitete Aktivitätsmodus der maghrebinischen Kultur ist seinerseits am aktuellen Handeln orientiert. Einfacher ausgedrückt kann man sagen, dass für Individuen mit einem solchen kulturellen Hintergrund das im Mittelpunkt steht, was sie in der Gegenwart tun können und sollen und nicht das, was sie in der Zukunft tun würden<sup>558</sup>. Dabei kann die Vermeidung der unmittelbar bevorstehenden Unsicherheit, die mit dem aktuellen Handeln verbunden ist, gegenüber der zukunftsbezogenen Unsicherheit in den Vordergrund treten. Was die schwache Zukunftsorientierung anbetrifft, kann diese sogar zur Relativierung der in der Managementlehre anzutreffenden zeitbezogenen Unterscheidung zwischen strategischer und operativer Planung bzw. zu einer Integration zwischen den beiden Planungen führen<sup>559</sup>.

#### **4.2.2.3. Form der operativen Planung**

Die Form der operativen Planung soll nach den Anforderungen der maghrebinischen Kultur außenorientiert sein. In der islamischen Welt werden Probleme nicht in mehrere Teilprobleme zerlegt, die dann vereinzelt gelöst werden sollen. Vielmehr sollen Probleme als eine gemeinsame Angelegenheit der Gruppenmitglieder betrachtet werden, die somit als Ganzes zu erfassen und kollektiv zu lösen ist.<sup>560</sup>

Die Operationen sollen demzufolge nicht auf die Optimalität der einzelnen Abteilungen, sondern die des ganzen Systems gerichtet sein. Die Beziehungen zwischen der Organisation und ihren Abteilungen werden hier wie die Beziehungen zwischen der Eigengruppe und den einzelnen Mitgliedern erfasst. Das Interesse der Gruppe soll gegenüber dem der einzelnen Individuen absolute Priorität erhalten. Es ist also zu erwarten, dass man von den einzelnen Abteilungen fordert, ihre eigene Optimalität zu opfern, um das Funktionieren des ganzen Systems zu sichern. Die Abteilungsleiter können den reibungslosen optimalen Ablauf ihrer Abteilungen nicht als Vorteil in einem eventuellen Wettbewerb oder Machtkampf nutzen, solange das auf Kosten der Funktionalität des Systems geschieht. Die Optimalität der einzelnen Abteilungen soll nur der Optimalität des ganzen Systems dienen. Das bedeutet: Sie ist nur anzustreben, wenn eine Situation vorliegt, in der die Optimalität des ganzen Sys-

---

<sup>558</sup> Vgl. Dülfer, E. (1991), S. 288 f.

<sup>559</sup> Vgl. Macharzina, K./ Wolf, J. (2005), S. 1030, Mercure, D. u.a. (1997), S. 34 f, Ashkanasy, N. u.a. (2004), S. 304 ff.

<sup>560</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 89 f.

tems möglich ist bzw. durch die Sicherung der Teiloptimalitäten der einzelnen Abteilungen erreicht werden kann. Die Operationen sollen demzufolge nach ihrer Bedeutung für die Optimierung bzw. das Funktionieren des ganzen Systems beurteilt werden. Die Optimalität der einzelnen Abteilungen ist also nicht als Selbstzweck zu betrachten<sup>561</sup>.

#### **4.2.2.4. Fazit**

Im Maghreb kann man keine Besonderheiten bezüglich der allgemeinen Optimalitätsanforderungen feststellen, die man an die operative Planung aufgrund ökonomischer Erfordernisse stellt. Lösungen und Entscheidungen sollen optimal sein, sofern dies möglich ist. Allerdings erwartet man aufgrund eines für die arabisch-islamischen Länder typischen Idealismus, dass man sich vor allem für vollkommen kulturkonforme Alternativen entscheidet, auch wenn andere Alternativen in Bezug auf andere Kriterien (z. B. Wirtschaftlichkeit) besser sind.

Die Planung soll präzise und detaillierte Informationen über den richtigen Ablauf der geschäftlichen Operationen liefern. Unsicherheiten sollen weitgehend vermieden werden, indem man in jedem Moment auf die Pläne zurückgreifen kann, um die aktuellen Entwicklungen der Abläufe zu beurteilen. Dabei soll der operativen Planung aufgrund der kurzfristigen Zeitorientierung im Maghreb eine größere Bedeutung als der strategischen Planung zugeschrieben werden.

Die Abläufe und die damit verbundenen Problemen sollen nicht als eine Menge von Teilabläufen bzw. Teilproblemen angesehen werden, die je nach Zuständigkeitsbereich in verschiedenen Abteilungen vereinzelt optimal geplant bzw. gelöst werden. Vielmehr sollen sich die verschiedenen verantwortlichen Organe um eine kollektive Planung bemühen, welche die Optimalität bzw. Funktionalität des ganzen Systems garantiert.

Die folgende Darstellung zeigt die Folgen der Orientierung an der maghrebinischen Kultur für die operative Planung.

---

<sup>561</sup> Vgl. Ali. A. J. (2005), S. 84 f., S. 229.



Relevante Kulturmerkmale für die Gestaltung der operativen Pläne					
	<i>Haltung gegenüber der Umwelt</i>	<i>Unsicherheitsvermeidung</i>	<i>Zeitorientierung</i>	<i>Aktivitätsorientierung</i>	<i>Kollektivismus</i>
<b>Art</b>	Die in der maghrebini-schen Kultur vertretene Haltung gegenüber der Umwelt lässt auf keine besonderen Optimalitätsanforderungen schließen. Allerdings herrscht im Maghreb ein Idealismus vor, der dazu führt, dass man immer vollkommen kulturkonforme Lösungen für Probleme verlangt.				
<b>Grad</b>		Die Planung soll präzise und detaillierte Informationen über den richtigen Ablauf der Operationen liefern, sodass jegliche Unklarheit ausgeschlossen werden kann.	Man soll eine viel höhere Genauigkeit bei der Planung der kurz bevorstehenden Handlungen als bei der Planung der eventuellen Maßnahmen der Zukunft anstreben. .	Die gegenwartsbezogene Handlungsorientierung soll eine präzise und detaillierte operative Planung begünstigen. Man soll in der Gegenwart handeln und man glaubt, genau zu wissen, was aktuell zu tun ist.	
<b>Form</b>					Die Abteilungen sind nicht nur für die Optimalität der Abläufe verantwortlich, in denen sie unmittelbar beteiligt sind. Vielmehr soll jede Abteilung die Optimalität des ganzen Systems anstreben.

**Darstellung 10: Kulturorientierte Gestaltung der operativen Planung am Beispiel des Maghreb**

Quelle: eigene Darstellung

## **5. Kulturadäquate Organisation im Maghreb**

### **5.1. Kulturadäquate Differenzierung**

#### **5.1.1. Die relevanten kulturellen Besonderheiten für die organisatorische Differenzierung**

Ausgangspunkt für die Wahl einer bestimmten Art der Führung und die Gestaltung einer Organisationsstruktur ist generell der Organisationszweck. Dabei wird die Organisation als ein Instrument aufgefasst, das bestimmte Voraussetzungen erfüllen sollte, damit es der Durchführung eines aus diesem Zweck abgeleiteten Programms dienen kann. Will man aber eine Organisationsstruktur gestalten, welche den Anforderungen einer bestimmten Kultur gerecht werden soll, ist es sinnvoll, in einem ersten Schritt zu prüfen, inwieweit diese instrumentelle Betrachtungsweise in dieser Kultur vertreten ist. In der maghrebinischen Kultur, in der Organisationen in erster Linie als soziale Gruppen betrachtet werden sollten, innerhalb deren nicht nur die Arbeitsbeziehungen, sondern auch persönliche Beziehungen zwischen den Mitgliedern von großer Bedeutung sind<sup>562</sup>, kann man nicht ohne Weiteres eine Organisationsstruktur ausschließlich aus dem Zweck ableiten. Es ist in diesem Fall notwendig, die kulturbedingten Anforderungen und Wertvorstellungen bezüglich des Umgangs von Menschen untereinander und der Art und Weise, wie das kollektive Handeln in dieser Kultur gesteuert und koordiniert werden sollte, als maßgebliche Determinanten der Organisationsstruktur zu berücksichtigen. Im Folgenden werden kulturellen Dimensionen dargestellt, die den Anforderungen der maghrebinischen Kultur an die Struktur einer sozialen Gruppe zu Grunde liegen. Man soll dabei beachten, dass manche dieser Anforderungen in der Tat Lösungsvorschläge für allgemeine Probleme der Organisationslehre enthalten, welche die islamische Kultur in Form von Prinzipien (wie Kooperation, und gegenseitige Beratung) anbietet. Im Maghreb betrachtet man solche Prinzipien als bewährte Methoden zur effizienten Durchführung von Arbeit und zur Findung von richtigen Entscheidungen, aber aufgrund ihrer Verankerung in der islamischen Religion gleichsam als Selbstzweck<sup>563</sup>.

---

<sup>562</sup> Vgl. Zghal, R. (1994), S. 197 ff., Mercure, D. u. a (1997), S. 67 ff., Yagoubi, M. (2004), S. 159.

<sup>563</sup> Prinzipien werden meistens am Anfang als hoch bewertete Mittel zu einem bestimmten Zweck angesehen. Wenn sich diese Mittel auf Dauer bewähren, können sie sich schließlich zum Selbstzweck entwickeln. Das trifft z.B. auf die Demokratie zu. Vgl. ausführlich Tammelo, I. (1982), S. 494, die aus rein theoretischer Perspektive ein Mittel zu andern Zwecken ist, aber auf Dauer in der öffentlichen Meinung überwiegend als Selbstzweck angesehen wird.

Allgemein werden die Unterschiede bezüglich der Auffassungen vom Sinn und Zweck von Organisationen auf das Ausmaß an *Kollektivismus* bzw. *Individualismus* in einer Kultur zurückgeführt. Während in kollektivistischen Gesellschaften die Organisation als ein familienähnliches soziales Gebilde angesehen wird, das erst durch den Zusammenhalt seiner Mitglieder Sinn und Zweck erhält, wird sie in individualistischen Gesellschaften als Instrument zur Verfolgung von individuellen Zielen und Interessen der verschiedenen Teilnehmer betrachtet<sup>564</sup>.

Angesichts der *starken kollektivistischen Orientierung* im Maghreb ist es zu erwarten, dass die erste Auffassung vorherrscht. Diese Schlussfolgerung wird von vielen Studien bestätigt und trifft tatsächlich zu.<sup>565</sup> Man soll allerdings beachten, dass die zweite Auffassung auch in einer sehr stark kollektivistischen Gesellschaft immer einigermaßen anwesend ist<sup>566</sup>. Kollektivismus und Individualismus schließen sich nämlich nicht gegenseitig aus. Individuellen Interessen wird zwar einer untergeordneten Priorität zugeordnet, sie sind aber immer anwesend. Man glaubt nämlich, dass die Durchsetzung der Interessen der Gruppe zum Wohlergehen der einzelnen Mitglieder führt<sup>567</sup>.

Im stark kollektivistisch geprägten Maghreb erwartet der Mitarbeiter, dass das Unternehmen seine Interessen vertritt und Verantwortung für ihn übernimmt. Er soll also nicht als bloßer Produktionsfaktor angesehen werden. Man soll vor allem vermeiden, dem maghrebinischen Mitarbeiter das Gefühl zu vermitteln, er sei nur ein Instrument in der Hand anderer, mit dem sie einfach eine Arbeit erledigen. Dadurch kann er nämlich seine Würde infrage gestellt fühlen. Die maghrebinische Kultur ist eine Kultur der Würde und dieser Aspekt ist im Management maghrebinischer Organisationen immer in den Mittelpunkt aller Überlegungen zu stellen. Der Mitarbeiter bietet als Gegenleistung dafür seinen vollen Einsatz für die Interessen des Unternehmens an. Dabei ist mit weitgehender Loyalität und absolutem Gehorsam des Mitarbeiters zu rechnen (vgl. S. 110 ff.).

Wenn man diese Anforderungen genau betrachtet, stellt man fest, dass das Unternehmen im Maghreb als Familie betrachtet wird. Die Erwartungen sind dieselben, die man an die Familie richtet. Die erwartete Beziehung geht also über ein bloßes Arbeitsverhältnis hinaus und schließt wichtige persön-

---

<sup>564</sup> Vgl. Trompenaars, F. (1993), S. 91 f.

<sup>565</sup> Vgl. Kabasakal, H./ Bodur, M. (2002), S. 47, Rejeb, S./ Séror, A. (1996), S. 266. Online-Dokument [Stand: 11.10.2007], Mercure, D. (1997), S. 47, S. 68. Zribi, H. (2005), S. 229.

<sup>566</sup> Wenn Menschen am kollektiven organisierten Handeln teilnehmen bzw. sich in eine Organisation eingliedern, verfolgen sie meistens sowohl ein gemeinsames Ziel als auch individuelle Ziele, unabhängig von ihrem individualistischen oder kollektivistischen kulturellen Hintergrund. Vgl. ausführlich Olson, M. (1968), S. 7 f.

<sup>567</sup> Das Gegenteil ist in individualistischen Gesellschaften zu finden, in denen man glaubt, dass die Verfolgung individueller Interessen zum Wohlergehen der Gruppe führt. Vgl. Perlit, M. (2004), S. 425.

liche Komponenten ein. Die Organisation kann in der Tat überhaupt nicht anonym und unpersönlich sein<sup>568</sup>, wenn man sich bei ihrer Konzeption an der maghrebinischen Kultur orientiert.

Sollte man also nur diese Anforderungen betrachten, kommt man zu dem Schluss, dass das maghrebinische Unternehmen auf dieselbe Art und Weise wie eine Großfamilie organisiert werden sollte. Es kann leichter die Funktion einer Familie erfüllen, wenn es ihre Struktur annimmt. Demzufolge braucht man Informationen über die Struktur der maghrebinischen Familie, um sie auf die Organisation anderer sozialer Systeme in diesem kulturellen Kontext übertragen zu können. In der Tat ist die maghrebinische Familie hierarchisch strukturiert. Auf der Ebene der Großfamilie<sup>569</sup> sollen die jüngeren Familienmitglieder immer ihre älteren Verwandten respektieren und ihnen gehorchen. Was die Kleinfamilie anbetrifft, ist der Vater für das Wohlergehen aller Mitglieder verantwortlich. Er soll für seine Kinder sorgen und ihnen (auch wenn sie erwachsen werden) zur Verwirklichung ihrer Ziele verhelfen. Er soll in seinen Funktionen von der Mutter unterstützt werden, die als die zweite Instanz der Familie angesehen wird. Die Kinder schulden ihrerseits den Eltern Respekt und Gehorsam – sowohl aus Dankbarkeit als auch im eigenen Interesse, damit die Eltern ihre Funktionen erfüllen können<sup>570</sup>. Dieses Familienbild soll also auf die maghrebinische Organisation übertragen werden. Unternehmen und Organisationen unterschiedlichster Ausprägung sollen demgemäß hierarchisch strukturiert und patriarchalisch geführt werden. Die maghrebinischen Mitarbeiter akzeptieren diese ungleichmäßige Verteilung von Macht, solange sie dem Interesse der Gruppe (und unmittelbar dadurch auch dem Interesse des Einzelnen) dient. Als Gegenleistung für die *hohe Machtdistanz* erwartet man vom Vorgesetzten, dass er dieselbe Funktion im Unternehmen erfüllt, die dem Vater oder irgendeinem älteren Verwandten in der Großfamilie zukommt. Er soll nämlich seine untergeordneten Mitarbeiter betreuen und einen wichtigen Anteil der Entscheidungsarbeit für sie übernehmen. Dabei spielt die *hohe Unsicherheitsvermeidung* eine wichtige Rolle. Die Verantwortung des Vorgesetzten besteht darin, jegliche Art von der mit der Arbeit verbundenen Unsicherheit für seine untergeordneten Mitarbeiter zu beseitigen<sup>571</sup>. Das setzt in der Tat voraus, dass der Vorgesetzte alle Ungewissheitsquellen beherrscht. Die Erfüllung dieser Voraussetzung bedeutet, dass die Führungsrolle einem all-

---

<sup>568</sup> Vgl. Moussa, F. (1988), S. 168 f.

<sup>569</sup> Vgl. Lacoste-Dujardin, C. (1995), S. 118 f. Die maghrebinische Familie ist wie in allen arabischen Ländern meistens in dieser Form anzutreffen und oder als generationale Familie. Die Kinder bleiben unter der Herrschaft des Vaters, auch wenn sie heiraten und Kinder bekommen. Nach dem Tod des Vaters bleiben die Geschwister immer in Kontakt miteinander und besuchen sich regelmäßig. In der Großfamilie befinden sich die älteren Familienmitglieder auf der oberen Ebene der Herrschaftsstruktur. Man soll sie respektieren und ihnen gehorchen. Zum Begriff der generationalen Familie vgl. ausführlich König, R. (1974), S. 41.

<sup>570</sup> Vgl. Weber, E. (1988), S. 221, Lacoste-Dujardin, C. (1995), S. 118 ff.

<sup>571</sup> Vgl. Abuznaid, S. (2006), S. 138.

wissenden und allmächtigen Experten zugewiesen werden sollte, was in der Realität natürlich kaum möglich ist. Es wird in der Tat immer Quellen von Unsicherheiten geben, die der Vorgesetzte nicht beherrschen kann. Es stellt sich also hier die Frage, wie diese Unsicherheit für den Vorgesetzten reduziert werden kann bzw. wer die Verantwortung für den Vorgesetzten übernimmt, der selbst – als Mitglied dieser Kultur – einen großen Drang nach Sicherheit empfinden sollte.

Die Antwort auf diese Frage findet man in der wichtigsten Institution der maghrebinischen Kultur, der islamischen Religion. Das im Islam vertretene und hoch bewertete Prinzip der Beratung soll an dieser Stelle zur Anwendung kommen. Der Machtinhaber soll sich in allen wichtigen Angelegenheiten von Experten beraten lassen. Als Gegenleistung für diese Reduktion von Unsicherheit soll der Vorgesetzte die untergeordneten spezialisierten Mitarbeiter an der Entscheidungsarbeit teilhaben lassen und sogar praktisch einen Teil der Macht zurückgeben, die ihm erteilt wurde.<sup>572</sup>

Mithin soll die Funktion der Organisationsstruktur aus der Sicht der maghrebinischen Kultur darin bestehen, zwischen dem paternalistischen Autoritarismus, der sich aus der Übertragung der Funktion der Familie auf andere Arten von sozialen Systemen (z. B. Unternehmen, Behörden etc.) ergibt und dem Prinzip der Beratung, das die fachliche Rechtfertigung von Entscheidungen sichern sollte, zu vermitteln. Bei der Erfüllung dieser Funktion soll das Interesse der Gruppe im Mittelpunkt stehen. Das bedeutet, dass eine starke Orientierung an einem von den oben dargestellten Spannungspolen vor allem davon abhängen soll, wo die kollektiven Interessen liegen.

Bisher wurden nur die kulturbedingten Anforderungen der internen Gruppen an die Organisationsstruktur betrachtet, man soll allgemein aber auch jene Anforderungen berücksichtigen, die sich aus der Beziehung ergeben, die das System mit seiner Umwelt anstreben soll. Die oben beschriebene und im Maghreb vorherrschende *harmonieorientierte Haltung gegenüber der Umwelt* (vgl. 99 ff. ) ist eigentlich auch in vielen anderen Kulturen vertreten. Das hat zur Folge, dass man keine besonderen bzw. keine für den Maghreb spezifischen Anforderungen aus ihr ableiten kann. Man soll allerdings der Vollständigkeit halber den Einfluss dieser Dimension auf die Organisationsstruktur im folgenden Abschnitt besprechen.

---

<sup>572</sup> Das geschieht, wenn der Vorgesetzte die aus der Beratung entstandenen Entscheidungen übernimmt und umsetzt. Auch wenn nicht klar ist, ob der Machtinhaber verpflichtet ist, das Ergebnis des Beratungsprozesses als Entscheidung anzunehmen und sie zu umsetzen, ist es trotzdem zu erwarten, dass er es macht. Vgl. Boulaabi, A. (2005), S. 89. Bei einer Durchsetzung der eignen Meinung gegenüber dem Beratungsergebnis trägt der Machtinhaber das Risiko, seine Herrschaft infrage zu stellen, wenn die eigene Entscheidung sich als falsch erweist. Die Macht wird aus der Sicht des Islam und der maghrebinischen Kultur mit Verantwortung verbunden und eine eigensinnige falsche Entscheidung kann als unverantwortliches Verhalten interpretiert werden. Dieses Risiko wird bei einer hohen Unsicherheitsvermeidung wie im Maghreb hoch geschätzt. Der Machtinhaber hat im eigenen Interesse dieses Risiko durch die Annahme von kollektiven Entscheidungen zu vermeiden.

## **5.1.2. Folgerungen für die Gestaltung einer kulturadäquaten Organisationsstruktur**

### **5.1.2.1. Art der Rollendifferenzierung**

Die Frage, ob die Rollendifferenzierung programmorientiert oder potentialorientiert erfolgen sollte, ist unter der absoluten Berücksichtigung der Interessen der Gruppe (der Organisation) zu beantworten. Zum einen fordert der starke Kollektivismus von den einzelnen Mitgliedern, dass sie ihre Individualität dem Wohl der Gruppe opfern<sup>573</sup>.

Zum anderen können manche Mitglieder durch ihre besonderen Fertigkeiten entscheidend zum kollektiven Erfolg beitragen. Es ist also zu erwarten, dass sich die Art der Rollendifferenzierung durchsetzt, die zur Erreichung der kollektiven Ziele den besseren Beitrag leistet. Im Maghreb wird wie im Rest der arabisch-islamischen Welt vom Individuum erwartet, dass es seine Selbstverwirklichung dem Interesse der Gruppe unterordnet und dass es sich damit begnügt, ein Rädchen im Getriebe zu sein, solange es damit besser zur Erreichung kollektiver Ziele beiträgt<sup>574</sup>. Man darf allerdings nicht vergessen, dass das Individuum diese Rolle nur in Bezug auf die Arbeit akzeptiert und es als Gegenleistung Schutz und Fürsorge seitens der Gruppe erwartet. Der maghrebinische Mitarbeiter sollte auf keinen Fall das Gefühl haben, ein Instrument in der Hand anderer zu sein, sondern sich eher als Mitglied einer Eigengruppe fühlen, gegenüber der er seine Pflicht erfüllt. Demzufolge sollte ein starkes Pflichtbewusstsein, das sich aus dem Zusammengehörigkeitsgefühl ergibt, dafür sorgen, dass das Würdegefühl der einzelnen Gruppenmitglieder unverletzt bleibt und dass sie folglich ihre Rollen akzeptieren<sup>575</sup>. Eine programmorientierte Rollendifferenzierung soll somit mit einem kulturadäquaten Führungsstil (bzw. kulturadäquaten Instruktionen) kombiniert werden, der dieses Zusammengehörigkeitsgefühl und Pflichtbewusstsein verstärkt und somit auch das Würdegefühl der Geführten sogar noch bestätigt. Auf diese Weise kann man verhindern, dass die einzelnen Rollenträger sich von ihren Rollen distanzieren.

Es ist auch wichtig zu bemerken, dass die Zuweisung der Führungsrollen nicht unbedingt anhand der Fertigkeiten und der Arbeitsleistungen der Mitarbeiter erfolgen sollte. So muss der Leiter einer bestimmten Abteilung nicht zwangsläufig auch ihr kompetentester Mitarbeiter sein. Vielmehr ist die Herrschaft anhand von Kriterien wie Alter und Geschlecht zu verteilen. Der Vorgesetzte soll vor

---

<sup>573</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 75, Schwartz, S. H. (1994), S. 95 f.

<sup>574</sup> Vgl. Scarborough, J. (1998), S. 112.

<sup>575</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 155 f.

allem dem in der maghrebinischen Kultur vertretenen Vaterbild entsprechen. Deshalb spielen die Erwartungen bezüglich der Rollenattribute eine größere Rolle bei der Verteilung von Macht als die Erwartungen im Hinblick auf das Rollenverhalten (vgl. S. 116 ff.). In der maghrebinischen Kultur scheint mithin die Arbeit mehr auf die Macht angewiesen zu sein als umgekehrt. Die Herrschaftsfähigkeit des Vorgesetzten tritt gegenüber seinem fachlichen Wissen in den Vordergrund. Sie hängt an erster Stelle von der Bereitschaft der Organisationsmitglieder ab, ihn in der Rolle des väterlichen Anführers zu akzeptieren<sup>576</sup>.

#### **5.1.2.2. Grad der Rollendifferenzierung**

Angesichts der oben dargestellten kulturellen Situation sollte der Schwerpunkt bei der Gestaltung einer kulturadäquaten Organisationsstruktur im Maghreb auf die Suche nach der richtigen Kombination zwischen Zentralisation und Dezentralisation gelegt werden, die sowohl die gegenseitige Beratung und die Kooperation als auch die Zusammengehörigkeit der verschiedenen Teileinheiten und ihre Unterordnung unter den Zweck des Ganzen reflektieren und sichern kann.

Um den richtigen Grad der organisatorischen Differenzierung zu finden, welche diesen Anforderungen gerecht werden kann, ist es sinnvoll, die Differenzierungsobjekte „Arbeit“ und „Herrschaft“ zunächst einzeln zu betrachten. Dabei soll die Familien- bzw. Clanorganisation als Modell für die Verteilung der Macht wie auch der Arbeitsaufgaben gelten.

#### **a) Arbeit**

Wie in der Familie sollen Kooperation und Zusammenhalt in den Organisationen unabhängig von ihrem Einfluss auf einen bestimmten Erfolg erhalten werden. Der Zusammenhalt innerhalb der verschiedenen sozialen Gruppen und die gegenseitige Unterstützung zwischen ihren Mitgliedern sollen den Zusammenhalt der ganzen Gesellschaft verstärken, was im Islam als absolute Priorität gilt<sup>577</sup>. Die islamische Religion verlangt von ihren Angehörigen, dass sie in den verschiedenen Lebensbereichen zum Wohl der Gemeinschaft miteinander kooperieren. Die Kooperationspflicht der Muslime ist im

---

<sup>576</sup> Der tunesische Soziologe F. Stambouli hat in einer 1968 in einem tunesischen Unternehmen durchgeführten Studie eine radikale Verweigerung der Herrschaft jüngerer, aber hoch qualifizierte Vorgesetzter seitens der älteren Fabrikarbeiter festgestellt. Diese älteren Mitarbeiter, die mit den Ausführungsarbeiten betraut sind und die sich folglich unbedingt den jüngeren Führungskräften unterordnen sollten, sahen in dieser zweckmäßigen Machtverteilung eine Vertauschung der traditionellen Rollen. Diese Verweigerung wurde dadurch verschärft, dass diese Führungskräfte aus anderen Teilen des Landes kommen und keine persönlichen Beziehungen zu ihren untergeordneten Mitarbeitern hatten. Sie waren den einheimischen Mitarbeitern völlig unbekannt. Vgl. Stambouli, F. (1968), S. 38; S. 57 f.

<sup>577</sup> Vgl. Khoury, A. T. (1988), S. 339.

folgenden Koranvers verankert: „Helfet einander zur Frömmigkeit und Gottesfurcht, und helfet einander nicht zur Sünde und Übertretung.“<sup>578</sup> Diese Aufforderung zur Kooperation betrifft auch die Arbeit zum Erwerb des Lebensunterhalts, die im Islam als ein Akt der Anbetung gesehen wird<sup>579</sup>. Demzufolge werden Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung zwischen den Kollegen im Arbeitsalltag in der islamischen Welt überwiegend als religiöse Pflichten angesehen.

Dieser religiös bedingte Kollektivismus hat zur Folge, dass der Grad der Arbeitsdifferenzierung möglichst niedrig gehalten werden soll. Die Organisationsstruktur soll somit eine schwache Abgrenzung zwischen den Arbeitsbereichen vorsehen und – wenn möglich – auch kooperationsfördernde Elemente (z. B. Teams) enthalten<sup>580</sup>. Die schwache Spezialisierung der Arbeitsstellen und die Bildung von Arbeitsgruppen sollen dem Bedürfnis der maghrebinischen Mitarbeiter nach der Einbettung in soziale Interaktionsbeziehungen entgegenkommen. Eine solche Arbeitsdifferenzierung fördert die direkte und persönliche Kommunikation zwischen den Organisationsmitgliedern, was im Maghreb als eine notwendige Voraussetzung gilt, die eine kulturadäquate Organisation unbedingt erfüllen sollte<sup>581</sup>.

Ist eine hochgradige Arbeitsteilung unbedingt notwendig, um das Arbeitsprogramm überhaupt durchführen zu können, soll man in diesem Fall die soziale Isolation der einzelnen Mitarbeiter durch eine schwache räumliche Abgrenzung der Arbeitsplätze verhindern. Das erfolgt, indem z. B. eine Gruppe von Mitarbeitern im gleichen Raum (Großraumbüro) an voneinander unabhängigen, aber ähnlichen Aufgaben arbeitet (Kolonnenarbeit<sup>582</sup>). In diesem Fall wird das Bedürfnis nach sozialer Nähe befriedigt, auch wenn die Möglichkeiten zur Kooperation gering sind<sup>583</sup>. Eine gezielte räumliche Organisation der Arbeitsaktivitäten kann die sich manchmal aus der Natur der Aufgaben ergebende soziale Isolation der Mitarbeiter verhindern oder zumindest abschwächen<sup>584</sup>.

## **b) Macht**

Die durch den Kollektivismus bedingte Übertragung der Familienstruktur auf die maghrebinischen Organisationen hat nicht nur Folgen für die Arbeitsdifferenzierung, sondern auch für die Verteilung

---

<sup>578</sup> Koran, Sure 5, 2, Übersetzung von Khoury, A.T. (1995) S. 38.

<sup>579</sup> Vgl. Dülfer, E. (1991), S. 287, Ali, A. J. (2005), S. 50 f.

<sup>580</sup> Vgl. Abzuznaid, S. (2006), S. 134.

<sup>581</sup> Vgl. Nacib, Y. (1988), S. 175 ff.

<sup>582</sup> Zur Kolonnenarbeit vgl. ausführlich Antoni, C. H., (1998), S. 158.

<sup>583</sup> Vgl. Weber, E. (1988), S. 211 f.

<sup>584</sup> Man soll in diesem Fall die räumliche Organisation durch gezielte Instruktionen ergänzen, um diesen Effekt zu verhindern. Vgl. Antoni, C. H. (1998), S. 158.



von Macht. Unternehmen und andere soziale Systeme sollen *hierarchisch* nach dem Vorbild der Großfamilie oder des Clans organisiert werden, um die Familienfunktion für ihre internen Gruppen zu erfüllen<sup>585</sup>. Die Angehörigen höherer Hierarchieebenen sollen dasselbe Ausmaß an Macht erhalten, das dem Vater oder den älteren Verwandten in der Großfamilie zusteht, damit jeder von ihnen die Rolle des väterlichen Anführers, der die Interesse der Gruppe am besten vertreten kann, für seine Unterstellten erfüllen kann.

Diese ungleich verteilten Machtstrukturen werden noch durch die hohe *Unsicherheitsvermeidung* gefördert. Da Macht mit Verantwortung verbunden ist, führt die Angst vor Verantwortung in den islamischen Ländern dazu, dass die Menschen oft keine hohen Machtambitionen zeigen<sup>586</sup>. In den Organisationen sind die Mitarbeiter durchaus zufrieden, wenn ein Vorgesetzter alle Entscheidungen trifft und somit die ganze Verantwortung übernimmt.

Diese Akzeptanz erheblicher Machtunterschiede und die Neigung zum Paternalismus, die sowohl auf den Kollektivismus wie auch auf den ausgeprägten Drang nach Sicherheit zurückzuführen sind, führen zu einer weitgehend zentralisierten Organisationsstruktur. Die Entscheidungszentren werden von den „Patriarchen“ besetzt, welche die Verantwortung für die untergeordneten Mitarbeiter übernehmen sollen und somit mehr Macht beanspruchen dürfen.

### **c) Die Umsetzung des Prinzips der Beratung**

Trotz der Akzeptanz solcher ungleich verteilten und traditionell begründeten Machtstrukturen seitens der maghrebinischen Mitarbeiter sollte der machtbefugte Vorgesetzte auf keinen Fall den Eindruck erwecken, der einzige Entscheidungsträger in einer Organisation (oder in einer Abteilung) zu sein. Diese Abneigung gegen die Alleinherrschaft kann man kulturell kurz durch die Verankerung des Prinzips der Beratung im Koran erklären. Es stellt sich nun die Frage, welche Folgen die Umsetzung dieses Prinzips für den Grad der organisatorischen Differenzierung haben soll.

In der Tat werden in der arabischen Welt oft Beratungskomitees gebildet, die der Legitimation von Entscheidungen dienen sollen. Allein die Tatsache, dass der Entscheidungsträger mit Experten berät, bevor er die endgültige Entscheidung ankündigt, reicht, dass sie von der Gemeinschaft akzeptiert wird<sup>587</sup>. Demzufolge ist der Machttträger nicht verpflichtet, die Empfehlungen des Beratungskomitees umzusetzen.

---

<sup>585</sup> Vgl. Thomas, D. C. (2002), S. 159, Scarborough, J. (1998), S. 110.

<sup>586</sup> Vgl. Chaabouni, J. (1980), S. 306 f.

<sup>587</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 79 f.

Aus dieser Perspektive ist die Umsetzung des Prinzips der Beratung als eine bloße Dezentralisation der Entscheidungsarbeit zu verstehen. Dabei bleibt die Entscheidungsmacht aber wie immer in einer einzigen Position konzentriert. Diese Dezentralisation kann in verschiedenen Formen erfolgen und sowohl dauerhafter als auch kurzfristiger Natur sein.

So kann eine vorübergehende Entsegmentierung der Entscheidungsarbeit (d.h. eine Abschwächung der Grenze zwischen der Führungsstelle und den untergeordneten Stellen) vorgenommen werden, nur um temporäre Probleme und kurzfristige Situationen zu behandeln. Hier werden z. B. temporäre Komitees oder Teams gebildet, die sich aus den Angehörigen verschiedener Hierarchiestufen zusammensetzen. Diese temporären Strukturen werden rasch aufgelöst, sobald die Probleme, die zu ihrer Bildung geführt haben, nicht mehr aktuell sind.

Die Umsetzung des Beratungsprinzips kann aber auch durch die Bildung von (dauerhaften) Stabstellen<sup>588</sup> erfolgen. Die Stabstellen werden von Experten besetzt, deren Rolle auf die Findung von Entscheidungen beschränkt ist. Das bedeutet, dass sie nach Entscheidungsalternativen suchen und sie gegeneinander abwägen, um fachlich begründete Empfehlungen zu erstellen, aber keine Weisungsbefugnisse besitzen, um Entscheidungen durchzusetzen bzw. verbindlich zu machen. Diese Befugnisse bleiben ausschließlich den Linien-Vorgesetzten vorbehalten. Letztere sollen die endgültigen Entscheidungen treffen. Dabei steht es ihnen frei, die Entscheidungen der Stäbe herbeizuführen oder ganz anders zu entscheiden.

Aus diesen Ausführungen kann man zur Schlussfolgerung kommen, dass das Beratungsprinzip eine Form der Kooperation zwischen Vorgesetzten und Unterstellten ist, die keinen Einfluss auf die Machtdimension hat. Diese Schlussfolgerung beruht allerdings nur auf einer oberflächlichen Betrachtung der Folgen der Umsetzung dieses Prinzips.

In der Tat hat das islamische Prinzip der Beratung auch indirekte Folgen zumindest für die informelle Machtverteilung. Diese Folgen können nur festgestellt werden, wenn man nach dem Hintergrund für die Hochschätzung dieses Prinzips und seine Verankerung im Koran sucht. Grundsätzlich wird die Beratung in muslimischen Gesellschaften als ein sehr wirksames Mittel zur Vermeidung von Fehlentscheidungen angesehen. Der Machtinhaber sollte zwar die Verantwortung für die Entscheidungen tragen, aber es wäre nicht im Interesse der Gemeinschaft, wenn er sich oft falsch entscheiden würde. Daher soll er sich bei den schweren Angelegenheiten von Experten beraten lassen. Die Hochbewertung des Beratungsprinzips kann man somit als das Ergebnis der Angewiesenheit der Macht auf den Sachverstand interpretieren. Entscheidungen sollen fachlich korrekt sein, damit der Vorgesetzte sei-

---

<sup>588</sup> Ausführlich zur Stab-Linien-Organisation vgl. Bühner, R. (2004), S. 133 ff.

nen Status nicht infrage stellt. Das Fachwissen spielt zwar bei der Erteilung von Machtbefugnissen im Vergleich zu solchen Attributen wie Alter, Geschlecht und Beziehungen eine sekundäre Rolle, aber das bedeutet nicht, dass es überhaupt keine Rolle spielt. Macht soll nämlich auch durch Wissen legitimiert werden<sup>589</sup>. Der Vorgesetzte hat demzufolge ein eigenes Interesse an der Einhaltung des Prinzips der Beratung. Die Beratung mit Experten erlaubt es ihm, eventuelle Mängel an Fachwissen zu kompensieren. Außerdem kann er durch die Einbeziehung von Fachleuten in die wichtigen Entscheidungen einen Teil seiner Verantwortung auf sie übertragen<sup>590</sup>. Deshalb ist es auch zu erwarten, dass der Machtinhaber sich nicht nur im Hinblick auf die Legitimation seiner Macht beraten lässt, sondern auch das Ergebnis der Beratung herbeiführt<sup>591</sup>.

Somit gibt der Vorgesetzte praktisch einen Anteil seiner Macht an seine Berater ab, um sichere Entscheidungen treffen zu können. Diese Umverteilung der Macht bzw. Abschwächung der Hierarchie soll allerdings informell bleiben und davon abhängen, inwieweit der machtbefugte Vorgesetzte auf das Fachwissen der Berater angewiesen ist. Der Machträger soll seine Funktion als Sicherheitsfaktor weiter erfüllen und den größten Teil der Verantwortung tragen, um seinen Status zu legitimieren. Und das hat zur Folge, dass eine eventuelle pragmatische Abschwächung der Hierarchie für den Rest der Organisationsmitglieder nicht erkennbar sein soll<sup>592</sup>. Zum Schluss stellt sich auch die Frage, ob man eine drastische Umverteilung der Macht aufgrund eines opportunistischen Verhaltens seitens der Berater erwarten soll, welche die Ungewissheit des Machträgers nutzen können, um mehr Macht zu gewinnen. In der Tat ist es im Maghreb – wie in fast allen Kulturen – trotz der hohen Akzeptanz von Machtunterschieden nicht auszuschließen, dass die Experten ihr Fachwissen als Trumpf einsetzen, um sich mehr Macht zu verschaffen. Allerdings sollten solche Machtspiele aufgrund der Angst vor Verantwortung eher unwahrscheinlich sein. Die Experten haben nämlich ein Interesse daran, die Verantwortung für die endgültige Entscheidung dem Machtinhaber zu überlassen und somit die Hierarchie nicht (oder zumindest nicht offensichtlich) abzuschwächen.

### **5.1.2.3. Form der Rollendifferenzierung**

Was die Form der organisatorischen Differenzierung und besonders die Bezeichnung der Teileinheiten angeht, kann man aufgrund der in der maghrebinischen Kultur vorherrschenden Haltung gegen-

---

<sup>589</sup> Vgl. Barouni, F (2003), S. 295 ff, Mercure, D. u.a. (1997), S. 105 f.

<sup>590</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 81.

<sup>591</sup> Vgl. Boulaabi, A. (2005), S. 89.

<sup>592</sup> Vgl. Thomas, D. C. (2002), S. 159.

über der Umwelt (vgl. S. 99 ff.) nicht ohne Weiteres festgestellt werden, ob die Außen- oder Innenorientierung angemessener ist. Der Anspruch des Systems, eine Idee gegenüber der Umwelt zu vertreten und ihre Ressourcen zur Realisierung der eignen Ziele zu nutzen, steht in der maghrebinischen Kultur nicht zur Debatte. Das bedeutet, dass das System auch die Form eines Instruments zur Gestaltung der Wirklichkeit annehmen darf<sup>593</sup>. So können die Teileinheiten einfach entsprechend ihrer Funktionen in Bezug auf die Realisierung der Systemziele bezeichnet werden, z. B. Produktion, Absatz, Verwaltung etc. Das schließt allerdings nicht aus, dass umweltorientierte Bezeichnungen einen positiven Effekt auf das Image einer Organisation ausüben können. So kann z. B. die Bezeichnung von Organisationssparten und Filialen nach dem geografischen Gebiet, in dem sie tätig sind und gemäß der Leistung, die man für die Angehörigen dieses Gebietes bereitstellt, von diesen externen Umweltgruppen als ein Zeichen der Harmonie und der Identifikation interpretiert werden. Das System wird von den Angehörigen dieser Regionen als ein Teil ihrer Gemeinschaft angesehen, was aufgrund des starken Kollektivismus zu positiven Effekten (z. B. Kundentreue) führen kann. Demzufolge scheint es sinnvoll, im Maghreb System- und Umweltorientierung miteinander in einer Struktur zu vereinen. Das kann z. B. erfolgen, indem manche Teileinheiten gemäß ihrer Funktionen in Bezug auf den Systemzweck (z. B. Beschaffung und Produktion) bezeichnet werden, während andere sowohl die Bezeichnung der Dienstleitung als auch die der Umweltgruppe tragen, für sie bereitgestellt werden.

#### **5.1.2.4. Fazit**

Im Maghreb werden Organisationen aufgrund des starken Kollektivismus als Großfamilien angesehen. Der Begriff der Familie umfasst alle Erwartungen, die sowohl in die Gruppe als auch in die einzelnen Mitglieder gesetzt werden. Er steht in Zusammenhang sowohl mit solchen Werten wie Kooperation und Zusammenhalt, aber auch mit Werten wie Pflichtbewusstsein gegenüber der Gruppe und Gehorsam gegenüber ihren wohlwollenden patriarchalischen Anführern.

Diese Auffassung von Organisationen hat die Folge, dass die Rollenverteilung gemäß den Anforderungen des Programms erfolgen kann. Das setzt allerdings voraus, dass den Rollenträgern bewusst ist, dass sie ihre Individualität dem Wohl der Gruppe opfern.

In den maghrebinischen Organisationen soll es – wie in den Familien – auch selbstverständlich sein, dass die Mitglieder sich gegenseitig unterstützen und bei Schwierigkeiten helfen. Das bedeutet, dass

---

<sup>593</sup> Vgl. Rodinson, M. (1966), 112 f., Ali, A. J. (2005), S. 11 ff., Abuznaid, S. (2006), S. 135.

lockere Grenzen zwischen den verschiedenen Stellen gehalten werden sollen und dass man somit auch Kompetenzübertretungen in Kauf nimmt.

Bei der Machtverteilung soll aber die Herrschaftsfähigkeit der Rollenträger gegenüber dem fachlichen Wissen in den Vordergrund treten. Das bedeutet, dass die Macht nicht denjenigen Mitgliedern zugewiesen wird, die fachlich begründete und korrekte Entscheidungen treffen können, sondern denjenigen, die diese Entscheidungen am besten durchzusetzen in der Lage sind. Im Maghreb soll dem Vorgesetzten eine vaterähnliche Autorität zustehen. Daher soll die Erfüllung der Erwartungen im Hinblick auf das Alter und das Geschlecht des Vorgesetzten es ihm erleichtern, Gehorsam und Loyalität der Mitarbeiter verlangen zu können.

Im Gegensatz zur Arbeit sollen die Machtbefugnisse strikt verteilt werden. Sie sollen nur denjenigen Mitgliedern zustehen, die bereit und fähig sind, die Rolle der väterlichen Anführer zu erfüllen und Sicherheit zu schaffen, indem sie die Verantwortung für die anderen übernehmen.

Da der Vorgesetzte nicht immer ein allwissender Experte, der alle Unsicherheitsquellen für seine Mitarbeiter beherrscht wie auch ein väterlicher durchsetzungsfähiger Anführer sein kann, soll er sich von kompetenteren Experten beraten lassen, wie es die islamische Religion von jedem Machttträger verlangt. Im Maghreb und im Rest der islamischen Länder soll der „konsultative Autoritarismus“<sup>594</sup> die kulturadäquate Herrschaftsordnung sein. Die Macht soll bei wenigen Personen mit bestimmten Attributen (fortgeschrittenes Alter, guter Ruf, männlich) konzentriert bleiben, die in ihren Funktionen von Experten unterstützt werden sollen. Der konsultative Autoritarismus erfordert somit eine Dezentralisation der Entscheidungsarbeit und eine Zentralisation der Entscheidungsmacht.

Die Angewiesenheit des Machttägers auf das Fachwissen der Berater kann trotzdem manchmal zu einer vorübergehenden Verschiebung von Macht in Richtung Berater führen. Die autoritär-konsultative Herrschaftsordnung sollte allerdings durch die Angst vor Verantwortung bzw. die Unsicherheitsvermeidung aller am Entscheidungsprozess teilnehmenden Personen aufrechterhalten werden.

---

<sup>594</sup> Mit konsultativem Autoritarismus ist eine zentralistische Herrschaftsstruktur gemeint, bei der die Macht in wenigen Positionen konzentriert bleibt, die aber die konsultative Einbeziehung von Fachleuten in die Entscheidungsprozesse vorsieht. Dieser Begriff ist auf den amerikanischen Sowjetologen Alfred Mayer zurückzuführen, der ihn verwendet hat, um das ehemalige sowjetische Herrschaftssystem zu charakterisieren. Zum Begriff des konsultativen Autoritarismus vgl. ausführlich Likert, R. (1972), S. 185 ff., Mayer, A., (1965), S. 243, Reinhold, G. (1991), S. 40 f., Gieske, J. (2007), S. 112.

Relevante Kulturmerkmale für die organisatorische Differenzierung				
	<i>Haltung gegenüber der Umwelt</i>	<i>Kollektivismus</i>	<i>Unsicherheitsvermeidung</i>	<i>Machtdistanz</i>
<b>Art</b>		Programmorientierung ist kulturadäquat, solange sie dem Interesse der Gruppe dient. Dies soll allerdings den Rollenträgern bewusst sein.		
<b>Grad</b>		<p><b>Arbeit:</b> Eine schwache Abgrenzung zwischen den Stellen soll Kooperation und Zusammenhalt fördern.</p> <p><b>Macht:</b> Eine strikte Verteilung der Machtbefugnisse am Vorbild der maghrebinischen Familie soll es der Organisation ermöglichen, eine familienähnliche Funktion für ihre Mitglieder zu erfüllen.</p>	<p>Macht bedeutet auch Verantwortung. Die untergeordneten Organisationsmitglieder haben somit ein Interesse daran, dass die Entscheidungsbefugnisse ihren Vorgesetzten vorbehalten bleiben. Letztere tragen die Verantwortung, wenn die Entscheidungen sich als falsch erweisen.</p> <p>Die UV bestärkt auch die konsultative Führung. Die Vorgesetzten können das Fachwissen kompetenterer Experten nutzen, um richtige Entscheidungen zu treffen. Außerdem können sie damit auch ihren Beratenden einen Teil der Verantwortung übertragen.</p>	Im Maghreb werden hoch hierarchisierte Machtstrukturen durchaus akzeptiert. Diese Akzeptanz ist dann besonderes hoch, wenn die ungleiche Machtverteilung von den maghrebinischen Mitarbeiter als Bestandteil der patriarchalischen Führung wahrgenommen wird und wenn die Vorgesetzten sich an das Beratungsprinzip halten.
<b>Form</b>	Die im Maghreb vertretene Haltung gegenüber der Umwelt stellt keine besonderen Anforderungen an die Form der Organisationsstruktur. Allerdings kann ein gewisses Ausmaß an Außenorientierung als Zeichen der Harmonie mit der Umwelt verstanden werden.			

**Darstellung 11: Kulturorientierte organisatorische Differenzierung am Beispiel des Maghreb**

Quelle: Eigene Darstellung

## 5.2. Kulturadäquate organisatorische Programmierung

### 5.2.1. Die relevanten kulturellen Besonderheiten für die organisatorische Programmierung

Während die organisatorische Differenzierung durch die Bildung der passenden Organisationsstruktur den Rahmen für eine kulturadäquate Führung vorgeben sollte, kommt der organisatorischen Programmierung die Aufgabe zu, die Prinzipien zu konkretisieren, auf denen diese Führung beruht. In der Tat sollten die Instruktionen, die der Führende den Geführten erteilt und noch genereller die Art und Weise, auf die er sie dazu bewegt, ihre Rollen zu spielen, die kulturellen Werte reflektieren und bestätigen, welche der kulturadäquaten Führung zu Grunde liegen. Aus dieser Perspektive wird die Erteilung von Instruktionen als Teil der Führungsrolle angesehen. Dabei stellt sich die Frage, wie der Führende die Anweisungen gestalten sollte bzw. welchen Führungsstil er pflegen sollte, um seine eigene Rolle kulturadäquat übernehmen zu können.

Da die Erteilung von Instruktionen eine vertikale Herrschaftsbeziehung zwischen Instruktionsgeber und -empfänger voraussetzt, sollte die *Machtdistanz* eine wichtige Rolle bei ihrer Gestaltung spielen. Im Fall der maghrebinischen Kultur herrscht zwar eher eine hohe Akzeptanz von Machtunterschieden vor, aber die maghrebinischen Mitarbeiter akzeptieren nicht jede Art von Macht. Diese Akzeptanz bezieht sich grundsätzlich auf die patriarchalische Macht. Das ist die einzige Art der Unterordnung, bei der der maghrebinische Mitarbeiter seine Würde und seinen Stolz nicht infrage gestellt sieht. Die Bezeichnung „Culture de dignité“ (Kultur der Würde) geht auf den tunesischen Managementforscher R. Zghal zurück. Mit dem Begriff der Würde wollte er besonders die Achtung betonen, die der Mensch vor allem sich selbst schuldet und die er auch von anderen erwartet<sup>595</sup>. Der gegenseitige Respekt und die Achtung vor der eignen Würde und der seiner Mitmenschen stellen nämlich universale Tugenden dar, die in allen Gesellschaften geschätzt werden. Die Unterschiede beziehen sich aber grundsätzlich auf die Art und Weise, wie diese Erwartungen erfüllt werden. Dabei können sich die Auffassungen darüber, was würdig ist und was nicht, zwischen den Kulturen unterscheiden. Der zwischenmenschliche Umgang beruht im Maghreb auf einem besonderen Verständnis der Würde, das seinen Ursprung in der arabischen islamischen Kultur findet. Der Islam als egalitäre Religion verurteilt die Unterordnung des Menschen unter seinesgleichen, aber anerkennt die Notwendigkeit

---

<sup>595</sup> Vgl. Zghal, R. (1994), S. 171 ff.

zweckmäßiger Hierarchien und lässt sie zu<sup>596</sup>. Die islamische Religion unterscheidet in diesem Zusammenhang die Unterordnung, die aus Sachzwängen entsteht und somit dem Interesse der Gemeinschaft dient, von der persönlichen Unterordnung, die auf subjektiven und willkürlichen Gründen beruht. Die traditionelle Kultur des Maghreb (und die aller arabischen Länder) wird allerdings in erster Linie vom islamischen Verbot der Unterordnung geprägt. Aus der Sicht dieser Kultur sollte der Mensch Würde einbüßen, sobald er sich einem anderen Mensch unterordnet. Dieses Verständnis von Würde hat beträchtliche Folgen für die Auffassung von Arbeit im Maghreb. Es herrscht nämlich eine klare Präferenz für selbstständige Berufe, die man an vielen Sprichwörtern erkennen kann<sup>597</sup>. Egal, ob sie kaufmännisch oder handwerklich ausgerichtet ist, es wird diejenige Arbeit bevorzugt, in der man selbst entscheidet, für wen man arbeitet und sich keinem Vorgesetzten unterordnen muss. Die unselbstständige Arbeit wird hingegen als weniger würdig angesehen. Sie ist besser als Not und Armut, aber man entscheidet sich nicht freiwillig für sie. Die islamische Religion unterscheidet eigentlich nicht zwischen selbstständiger und unselbstständiger Arbeit. Arbeit wird hoch geschätzt und als Mittel der Selbstverwirklichung und Wahrung der Unabhängigkeit und somit der Würde des Menschen betrachtet<sup>598</sup>. Trotzdem wird die selbstständige Arbeit im Maghreb bevorzugt, weil man sie als den besten Weg betrachtet, die Würde und die Unabhängigkeit des Menschen zu wahren. Man kann diese Präferenz grundsätzlich auf die Mischung aus Arbeits- und Privatleben zurückführen, die in den arabischen Ländern stark vertreten ist<sup>599</sup>. Der maghrebinische Arbeiter kann nicht zwischen den verschiedenen sozialen Rollen trennen, die ihm die Gesellschaft zuschreibt. Der berufliche Status wird mit dem persönlichen Status verwechselt und das hat zur Folge, dass die sich aus den Arbeitsanforderungen ergebende Unterordnung unter einem Vorgesetzten auch als persönliche Unterordnung wahrgenommen wird. Diese kulturelle Charakteristik war einer der Faktoren, welche die Industrialisierung des Maghreb erschwert haben. Nach der Unabhängigkeit der Maghrebländer haben die ehemaligen Regierungen auf die Industrialisierung gesetzt, um die wirtschaftliche Lage zu verbessern und die Gesellschaft zu modernisieren. Die traditionelle und damals überwiegend landwirtschaftliche maghrebinische Gesellschaft hat aber einen starken Widerstand gegen diesen Prozess gezeigt<sup>600</sup>. Die früheren landwirtschaftlichen Arbeiter und selbstständigen Handwerker hatten keine Motivation, ihre Selbstständigkeit für eine Stelle in den neuen Fabriken aufzugeben. Diejenigen von ihnen, die sich

---

<sup>596</sup> Vgl. Zghal, R. (1994), S. 175.

<sup>597</sup> Vgl. Zghal, R. (1994), S. 177.

<sup>598</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 50 f., S. 53 ff.

<sup>599</sup> Vgl. Hall, E. T. /Hall, M. R. (1989), S. 16, Ortlieb, S. (2006), S. 89 f.; Kutschker, M./Schmid, S. (2005), S. 706.

<sup>600</sup> Vgl. Stambouli, F. (1968), S. 33 ff., Guerid, D. (1997), S.117 ff., S. 128 ff.



aus wirtschaftlichen Motiven oder Zwängen entschieden, Fabrikarbeiter zu werden, kamen mit der neuen Situation nicht klar. Besonders schwer war es für die Älteren, sich jüngeren Fachleuten unterzuordnen und sie als Vorgesetzte zu akzeptieren<sup>601</sup>.

Der Vorgesetzte steht somit vor der Anforderung, den persönlichen Aspekt der Arbeitsverhältnisse weitgehend zu berücksichtigen. Seine Weisungen sollen nicht nur aus der Aufgabenperspektive formuliert werden. Sachzwänge sind aus der Sicht der maghrebinischen Mitarbeiter keine Berechtigung zur Erteilung von Macht demonstrierenden, anonymen Befehlen<sup>602</sup>.

In arbeitsmäßiger Hinsicht steht die hohe Tendenz zur *Unsicherheitsvermeidung* im Maghreb im Vordergrund aller Überlegungen. Die Instruktionen sollen dem Rollenträger eine klare Orientierung für das richtige Arbeitsverhalten geben. Von dem Vorgesetzten wird erwartet, dass er die Entscheidungsarbeit für seine untergebenen Mitarbeiter übernimmt und ihnen jegliche Verwirrung und Orientierungslosigkeit auf dem Arbeitsplatz erspart (vgl. S. 127 f.). Die Erfüllung dieser Verantwortung ist eine wichtige Voraussetzung für die Legitimation der Macht. Der Vorgesetzte sollte dabei nicht die eigene Unsicherheit auf seine untergeordneten Mitarbeiter übertragen.

Neben der Machtdistanz und der Unsicherheitsvermeidung spielt auch das in einer Kultur vertretene *Menschenbild* bei der Gestaltung von Anweisungen eine ganz besondere Rolle. Der Freiraum, den der Instruktionsgeber dem Instruktionsempfänger zur Interpretation und zum Treffen von selbstständigen Entscheidungen einräumt, kann von seiner Wahrnehmung der menschlichen Natur abhängen.<sup>603</sup> Im Maghreb sind dementsprechend keine Besonderheiten festzustellen. Das vertretene Menschenbild ist weder eindeutig optimistisch noch pessimistisch (vgl. S. 123 ff.). Deshalb kann man in kultureller Hinsicht weder überwindbare Widerstände noch eine begeisterte Zustimmung seitens der maghrebinischen Vorgesetzten erwarten, wenn es um die Vergabe von Entscheidungsbefugnissen an ihre Mitarbeiter geht. Die Bereitschaft der Mitarbeiter, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen, ist aus kultureller Perspektive in diesem Zusammenhang der entscheidende Faktor und aufgrund der hohen Unsicherheitsvermeidung kann man eher mit Widerstand seitens der Mitarbeiter rechnen. Die maghrebinischen Arbeiter wollen eher konsultiert werden bzw. an Entscheidungen teilnehmen, aber sie sind nicht bereit, die Entscheidungsarbeit und die Verantwortung zu übernehmen (vgl. S. 108 ff, 127 f.).

Bei der Behandlung des Themas der organisatorischen Differenzierung im Maghreb wurde schon auf die Rolle hingewiesen, die der Kollektivismus bei der Rollenverteilung spielt. Die Differenzierung

---

<sup>601</sup> Vgl. Stambouli, F. (1968), S. 36 ff., S. 57 f.

<sup>602</sup> Vgl. Ortlieb, S. (2006), S. 133 f.

<sup>603</sup> Vgl. Kutschker, M./Schmid, S. (2005), S. 697.

sollte den Rahmen für ein kooperatives Verhalten und direkte Kommunikation schaffen und somit die Isolation der einzelnen Rollenträger verhindern. Auf der Ebene der Programmierung sollte diesen durch den starken *Kollektivismus* bedingten Anforderungen noch konkreter nachgekommen werden. Das bedeutet, dass die Instruktionen sowohl die horizontale als auch die vertikale direkte Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen den Organisationsmitgliedern reflektieren und fördern sollten.

## **5.2.2. Folgerungen für die Gestaltung kulturadäquater Instruktionen**

### **5.2.2.1. Art der organisatorischen Instruktionen**

In einer risikoscheuen Kultur wie dem Maghreb soll eine intentionale organisatorische Programmierung die passende Alternative sein. Der Instruktionsgeber soll dabei die Information liefern, wie er an Stelle des Instruktionsempfängers die Aufgabe erfüllen würde. Damit kann ein Vorgesetzter zum einen seinen unterstellten Mitarbeitern die Angst vor Fehlern nehmen, die sie andernfalls machen könnten, wenn sie ständig ihr Verhalten den Umständen anpassen sollen. Zum anderen kann er so auch ein seinen Erwartungen entsprechendes Rollenverhalten der Mitarbeiter besser sichern.

Demzufolge sollen die (in den Plänen steckenden) Absichten der Systemleitung als Referenzgrundlage dienen, auf die jeder Rollenträger zurückgreifen kann, um sein eigenes Verhalten auf Rollenkonformität zu überprüfen und gegebenenfalls auch zu korrigieren. Und dabei kommt den Instruktionen die Funktion zu, diese Absichten allen Rollenträgern bekannt zu machen.

Dem eventuellen Eintritt unerwarteter Umstände, die gewisse Abweichungen vom normalen Rollenverhalten erfordern, sollte man Rechnung tragen, indem bei den Rollenanleitungen eine Kommunikation von unten nach oben vorgesehen wird. Der unterstellte Mitarbeiter sollte in diesem Fall den Eintritt neuer Umstände an den Vorgesetzten melden und sich situationsgemäße Instruktionen holen. Und dies erfordert, dass der Vorgesetzte immer für seine Mitarbeiter erreichbar ist und dass er eine einfache und flexible Form der Kommunikation mit ihnen pflegt. In der Tat sollte eine direkte face-to-face-Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Unterstellten in maghrebinischen Organisationen nicht nur aufgrund ihrer Flexibilität angestrebt werden, sondern weil sie auch die Art der Kommunikation ist, welche die maghrebinischen Mitarbeiter bevorzugen. Nach ihrer Ansicht kann die

direkte mündliche Kommunikation<sup>604</sup> den Respekt des Vorgesetzten für seine Unterstellten am besten zum Ausdruck bringen<sup>605</sup>. In den maghrebinischen Organisationen sollte die Schriftlichkeit nur der Dokumentation dienen und keineswegs zum Grundzug der Kommunikation werden. Die schriftliche Kommunikation wird im Maghreb meistens mit dem Eintritt eines Ausnahmezustands assoziiert und kann somit unnötige Verwirrungen und Missverständnisse nach sich ziehen. Im Extremfall können schriftliche Befehle, die auf Vorschriften verweisen, sogar als Drohung des Vorgesetzten empfunden werden<sup>606</sup>. Dies kann schließlich dazu führen, dass die unterstellten Mitarbeiter bei der Ausführung der Befehle nur den minimalen nachweisbaren Aufwand erbringen, der sie sicher vor Sanktionen macht. Es kann auch dazu kommen, dass sie die Befehle schlichtweg verweigern, um einen Gesichtsverlust gegenüber dem Vorgesetzten zu vermeiden.

Trotz der starken Abhängigkeit von den Vorgesetzten, welche die maghrebinischen Mitarbeiter akzeptieren, um mit weniger Unsicherheit am Arbeitsplatz handeln zu können, soll man in maghrebinischen (und allgemein in arabischen) Organisationen einen mitarbeiterorientierten Führungsstil pflegen<sup>607</sup>. Unter Mitarbeiterorientierung versteht man in der arabischen Welt die Fähigkeit des Vorgesetzten, seiner Verantwortung (u. a. Fürsorgepflicht) für unterstellte Mitarbeiter nachzukommen und gleichzeitig eine auf Gleichheit und gegenseitigem Respekt beruhende Beziehung mit ihnen zu unterhalten<sup>608</sup>. Ein Vorgesetzter soll somit in der Lage sein, Instruktionen zu formulieren, die den Mitarbeitern die Absichten der Systemleitung vermitteln können, ohne dabei auf anonyme Befehle und Vorschriften im Stile „par ordre de Mufti“ zurückzugreifen<sup>609</sup>. Solche Anweisungen können bei den maghrebinischen Mitarbeitern keine ausreichende Motivation und Identifikation mit den Aufgaben hervorrufen, auch wenn sie durch ihre Intentionalität dem Drang nach Sicherheit entgegenkommen können.

---

<sup>604</sup> Man soll hier auch bemerken, dass die mündliche Kommunikation mit einer gewissen räumlichen Nähe zwischen dem Vorgesetzten und seinen unterstellten Mitarbeitern verbunden sein sollte. Zwar sollte der Vorgesetzte ein eigenes Büro haben, um seinen Status bzw. seine Macht deutlich zu machen, wie es die Kultur auch von ihm verlangt; vgl. Ortlieb, S. (2006), S. 131. Er soll aber trotzdem für seine Mitarbeiter leicht erreichbar sein. Er soll auch einen täglichen Besuch in den Arbeitsräumen seiner Mitarbeiter in sein Programm aufnehmen, um mit ihnen direkt zu kommunizieren und auch sein Interesse für sie zu zeigen. Auch wenn die Anwendung des Telefons als Kommunikationsmittel den Anforderungen der maghrebinischen Kultur weitgehend entgegenkommt – vgl. ausführlich Nacib, Y. (1988), S. 178 –, sollten dennoch die Effekte der physischen Nähe zwischen dem Instruktionsgeber und dem Instruktionsempfänger auf keinen Fall vernachlässigt werden. Sie trägt nämlich bei, die soziale Distanz zwischen den Betroffenen zu reduzieren.

<sup>605</sup> Vgl. Mercure, D. u.a. (1997), S. 93 f., Zghal, R. (1994), S. 195.

<sup>606</sup> Vgl. Mercure, D. (1997), S. 94, S. 140.

<sup>607</sup> Der patriarchalische Führungsstil gilt allgemein sowohl als sachorientiert als auch als mitarbeiterorientiert. Vgl. ausführlich Rosenstiel, L. v. (1992), S. 32 f.

<sup>608</sup> Vgl. Ortlieb, S. (2006), S. 135.

<sup>609</sup> Vgl. Ortlieb, S. (2006), S. 133 ff.

In einer Kultur der Würde, in der die Ehre und die Wahrung des Gesichts zentrale Bedeutungen haben<sup>610</sup>, lässt sich der Vorgesetzte leichter gehorchen, indem er gerade auf diese Werte setzt<sup>611</sup>. In der Tat ziehen gute zwischenmenschliche Beziehungen Verpflichtungen nach sich, die ein ehrenvoller Mensch wahrnehmen muss. Das arabische Sprichwort sagt: « si tu es noble avec un homme noble, il te sera acquis; si c'est un être vil, il se retournera contre toi »<sup>612</sup>. Demnach ist es ein Gebot der Ehre, dass man Großmut auch mit Großmut belohnt. Somit verdient ein Vorgesetzter, der sich für seine Mitarbeiter interessiert und sie als wertvolle Mitmenschen schätzt und sie dementsprechend behandelt, dass sie sich für ihn einsetzen. In diesem Fall sind die Mitarbeiter als ehrenvolle und würdige Menschen verpflichtet, ihren Vorgesetzten in seiner Rolle zu unterstützen. Das geschieht, indem sie ihm gehorchen und ihn auch gut beraten, wenn er ihre Meinung braucht. Aufgrund der Präferenz für den patriarchalischen Führungsstil kann man eine Analogie zwischen den Instruktionen, die der Vorgesetzte seinen Mitarbeiter im Alltag erteilen soll und dem väterlichen Befehl, wie er in der maghrebischen Familie empfunden wird, feststellen. Der väterliche Befehl appelliert an die Ehre und verpflichtet, ohne dass der Vater dabei seine Macht zu demonstrieren braucht. Die Unterordnung wird nicht als Gesichtsverlust empfunden, sondern als eine Ehrung, die man seinem Vater schuldet. Im Maghreb ist man stolz darauf, dem Vater Gehorsam zu leisten<sup>613</sup>.

#### 5.2.2.2. Grad der organisatorischen Instruktionen

Dem Drang nach Sicherheit sollte auch durch hochgradige Instruktionen entgegengekommen werden. Es gilt dabei, den Instruktionsempfänger mit klaren Anordnungen und Regeln auszustatten, nach denen er sein Verhalten ausrichten kann. Die Delegation von Entscheidungen soll auf ein Mindestmaß begrenzt werden<sup>614</sup>. Das Gleichheitsdenken und die Präferenz für eine niedrige Machtdistanz reichen allein nicht aus, um Delegation zu praktizieren. Die Ergebnisse der Untersuchung von Chaabouni in Tunesien weisen nämlich auf eine große Bereitschaft seitens der Betriebsleiter hin, den Mitarbeitern Entscheidungsbefugnisse zu übertragen. Die Mitarbeiter hatten aber Angst vor Verantwortung und waren somit nicht wirklich bereit, den Preis für die gewährten Entscheidungsbefugnisse zu

<sup>610</sup> Vgl. Scarborough, J. (1998), S. 116 f., Ortlieb, S. (2006), S. 138 f.

<sup>611</sup> Vgl. Zghal, R. (1994), S. 236 f. Mercure, D. u.a. (1997), S. 111.

<sup>612</sup> Vgl. Schmidt, J. J. (2001), S. 125. Dieses Sprichwort stammt aus einem Gedicht des berühmten arabischen Dichters Al-Moutanabi (915-965). Die Übersetzung aus dem Arabischen ins Deutsche lautet: „Wenn du dich gegenüber einem nobeln (bzw. ehrvollen großmütigen) Mensch großmütig verhältst, fühlt er sich dir verbunden. Ist er ein unwürdiger Mensch, wendet er sich gegen dich.“

<sup>613</sup> Vgl. Bendahman, H. (1984), S. 219 f.

<sup>614</sup> Vgl. Zhgal, R. (1994), S. 237.

zahlen<sup>615</sup>. Auch die Präferenz für selbstständige Berufe soll nicht zum Schluss verleiten, dass die maghrebinischen Mitarbeiter auch bei unselbstständigen Berufen Selbstständigkeit auf dem Arbeitsplatz anstreben und damit auch bereit sind, selbstverantwortlich zu handeln<sup>616</sup>. Unselbstständige Arbeit wird vor allem mit der Unterordnung unter einen Arbeitgeber bzw. einen Vorgesetzten assoziiert. Letzterer soll den Preis für seine Macht zahlen, indem er auch die volle Verantwortung übernimmt<sup>617</sup>. Soll der unselbstständige Arbeiter ein Risiko tragen, indem er eigenverantwortlich entscheidet, würde ihm das den Eindruck vermitteln, dass er sowohl die Nachteile der selbstständigen Arbeit bzw. Unsicherheit und Risiko als auch die Nachteile der unselbstständigen Arbeit bzw. der Unterordnung in Kauf zu nehmen hat.

Bei einer unselbstständigen Berufstätigkeit haben Herrschaftsziele für den maghrebinischen Arbeiter höchstens eine sekundäre Priorität. Hat er sich einmal einer Hierarchie untergeordnet, versucht er keineswegs, sie abzuschwächen. Er zeigt kein Interesse daran, die Machtdistanz zwischen sich und seinem Vorgesetzten zu reduzieren, indem er nach Selbstständigkeit in der Arbeit strebt. Vielmehr bleibt er der Hierarchie treu und akzeptiert die Unselbstständigkeit, solange sie ihm Schutz und Sicherheit verschafft<sup>618</sup>.

Die Delegation von Entscheidungen an die Mitarbeiter kann auch mit gewissen Risiken für den Vorgesetzten verbunden sein. So kann sich der Delegierte bzw. der Mitarbeiter opportunistisch verhalten und den Entscheidungsfreiraum ausnutzen, um seine eigenen Interessen auf Kosten des Delegierenden bzw. des Vorgesetzten durchzusetzen. Im Maghreb kann man aufgrund des neutralen Menschenbildes von keiner besonderen kulturbedingten Einstellung gegenüber diesem Risiko reden. Trotzdem kann die hohe Unsicherheitsvermeidung dazu führen, dass die Vorgesetzten sich für genaue und detaillierte Instruktionen entscheiden, um sowohl unbeabsichtigte Fehler als auch beabsichtigte und opportunistisch motivierte Abweichungen vom sachgerechten Rollenverhalten seitens ihrer Mitarbeiter zu verhindern<sup>619</sup>. Außerdem riskiert ein Vorgesetzter, der seine Mitarbeiter oft selbstständig entscheiden lässt, seinen Status infrage zu stellen. Das könnte bei Mitarbeitern den Eindruck entstehen lassen, dass der Vorgesetzte die Verantwortung auf sie überträgt, weil er sie z. B. aufgrund von Kompetenzmangel selbst nicht tragen kann. Somit kann man die Erteilung von Instruktionen als eine Art von Probe auffassen, mit der der Vorgesetzte seine Macht legitimieren soll. Dabei soll er seinen Mit-

---

<sup>615</sup> Vgl. Chaabouni, J. (1980), S. 306 f., S. 329.

<sup>616</sup> Vgl. Louart, P./Scouarnec, A. (2005), S. 286.

<sup>617</sup> Vgl. Ortlieb, S. (2006), S. 132.

<sup>618</sup> Vgl. D'Iribarne, P. (2002), S. 283 f.

<sup>619</sup> Vgl. Chaabouni, J. (1980), S. 138 f.

arbeitern das Gefühl vermitteln, in fachlicher Hinsicht alle Unsicherheitsquellen zu beherrschen<sup>620</sup>. Letztendlich soll die Integration der unterstellten Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess nicht über die Konsultation hinausgehen. Die Tatsache, dass der Vorgesetzte seine Unterstellten nach ihrer Meinung fragt, reicht, um seinen Respekt für sie zu demonstrieren<sup>621</sup>. Es wird von ihm erwartet, dass er die endgültigen Entscheidungen trifft und jedem Rollenträger sagt, was er genau zu tun hat.

### **5.2.2.3. Form der organisatorischen Instruktionen**

Die Anforderungen an die Form der Instruktionen ergeben sich im Maghreb aus einer kulturbedingten Auffassung über die Rolle des Vorgesetzten. Er soll für eine gute Arbeitsatmosphäre sorgen und seine Macht einsetzen, um das Zusammenhaltsgefühl und das kollektive Verantwortungsbewusstsein innerhalb der von ihm geführten Gruppe zu stärken. Das kann erreicht werden, indem die horizontale Kommunikation und die Kooperation als feste Bestandteile der Rollenanleitungen akzeptiert werden. Das bedeutet also, dass die Instruktionen eher außenorientiert sein sollen bzw. die oben empfohlene Einteilung der Arbeitsräume in Raumverbände (vgl. S. 176), in denen Mitarbeiter mit ähnlichen Aufgaben ihren Tätigkeiten nachgehen, kann dem vom starken Kollektivismus bedingten Bedürfnis nach sozialer Nähe und Einbettung in die Gruppe, besser entgegenkommen, wenn sie mit der Erteilung von Anweisungen kombiniert werden, welche die Zusammenarbeit und die Kommunikation zwischen den verschiedenen Stellen fördert.

Es ist auch wichtig Besprechungen abzuhalten, an denen die Mitarbeiter einer Abteilung (oder auch verschiedenerer Abteilungen) und die Vorgesetzten teilnehmen und direkt miteinander kommunizieren. Auch wenn sie keinen bedeutenden Einfluss auf die endgültigen Entscheidungen haben, liefern solche Sitzungen die Gelegenheit für die einzelnen Organisationsmitglieder, ihre Meinungen mitzuteilen. Das verstärkt den Zusammenhalt der Gruppe, indem soziale Nähe zwischen ihren Mitgliedern hergestellt wird<sup>622</sup>. Die aus den Entscheidungen abgeleiteten Instruktionen treffen danach meistens auf mehr Akzeptanz, da auch das Prinzip der Beratung auf diese Weise eingehalten wird<sup>623</sup>. Es kann sich auch als empfehlenswert erweisen, solche Sitzungen zu nutzen, um die Instruktionen an die Mitarbeiter zu erteilen und auf die Bedeutung der Aufgabe hinzuweisen, die jedem Mitarbeiter für die Erreichung der kollektiven Ziele zugeschrieben wird. In einer kollektivistischen Gesellschaft kann

---

<sup>620</sup> Vgl. Mercure, D. (1997), S. 97 ff.

<sup>621</sup> Vgl. Mercure, D. u.a. (1997), S. 117 f. Chaabouni, J. (1980), S. 351, S. 379, Ali, A. J. (2005), S. 109, S. 121 f., S. 154.

<sup>622</sup> Vgl. Nacib Y. (1988), S. 178.

<sup>623</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 79 ff.

eine solche Würdigung in Anwesenheit der anderen zu mehr Identifikation mit der Rolle, aber auch zu einer noch stärkeren Verpflichtung des Instruktionsempfängers führen. Die Aufgabe wird in diesem Fall als eine Pflicht gegenüber der Gruppe aufgefasst und man versucht, durch ihre gewissenhafte Erfüllung der Gruppe seine Loyalität zu beweisen.

#### **5.2.2.4. Fazit**

Aufgrund der hohen Unsicherheitsvermeidung sollen Arbeitsanweisungen im Maghreb die in den Plänen steckenden Absichten der Systemleitung so eindeutig vermitteln, dass jegliche Verunsicherung ausgeschlossen werden kann. Um seine Funktion als Sicherheitsfaktor auf dem Arbeitsplatz zu erfüllen, soll der Vorgesetzte bei seinen Anweisungen den Mitarbeitern möglichst wenig Freiraum für Interpretationen nach ihrem eigenen Ermessen überlassen. Damit wird die Wahrscheinlichkeit von Fehlern reduziert und für weniger Orientierungslosigkeit und Stress gesorgt.

Diese intentionalen und genauen Arbeitsanweisungen sollen mit einem patriarchalischen Führungsstil kombiniert werden. Dabei soll der Vorgesetzte die Mitarbeiter zum sachgerechten Rollenverhalten bewegen können, indem er auf die guten zwischenmenschlichen Beziehungen setzt. Außerdem wird aufgrund des starken Kollektivismus vom Vorgesetzten erwartet, dass er Instruktionen erteilt, welche die Kooperation fördern und den Zusammenhalt der Gruppe verstärken.

<b>Relevante Kulturmerkmale für die Gestaltung der organisatorischen Instruktionen</b>				
	<i>Unsicherheitsvermeidung</i>	<i>Machtdistanz</i>	<i>Kollektivismus</i>	<i>Menschenbild</i>
<b>Art</b>	Die Instruktionen sollen den Mitarbeitern die Absichten der Systemleitung vermitteln, die für sie als Referenzgrundlage dienen sollen, um ihr eigenes Verhalten zu beurteilen und gegebenenfalls zu korrigieren. Beim Eintritt unerwarteter Umstände sollen die Mitarbeiter sich an ihre Vorgesetzten wenden, um sich neue situationsgemäße Instruktionen zu holen.	Die Absichten der Systemleitung sollen nicht über anonyme Befehle und Vorschriften vermittelt werden. Vielmehr sollen gute zwischenmenschliche Beziehungen zur Motivation der Mitarbeiter dienen. Ein Vorgesetzter soll seinen Mitarbeiter zeigen, dass er sie vor allem als wertvolle Menschen und nicht als Produktionsfaktoren betrachtet. Es ist u. a. auch wichtig, dass er eine mündliche und direkte Kommunikation mit ihnen pflegt. Dieses Interesse am Menschen soll den Gehorsam und die Loyalität der Mitarbeiter sichern.		
<b>Grad</b>	Die Instruktionen sollen genau und detailliert sein. Die Delegation von Entscheidungen soll auf ein Mindestmaß begrenzt werden, um sowohl Fehler zu vermeiden als auch den Mitarbeitern die Angst vor Fehlern zu nehmen. Der Vorgesetzte hat die volle Verantwortung für seine Unterstellten zu tragen.	Die Konzentration der Macht- und Entscheidungsbefugnisse bei den Vorgesetzten sind als Sicherheitsfaktor für die Mitarbeiter anzusehen. Demzufolge wird die Delegation von Entscheidungsbefugnissen von den maghrebinischen Mitarbeitern vor allem als Risiko betrachtet und haben daher mehr Interesse daran, die Machtdistanz zu ihren Vorgesetzten aufrechtzuerhalten.		Das im Maghreb (und allgemein in der islamischen Kultur) vertretene Menschenbild stellt keine besondere Anforderungen an den Grad der Instruktionen
<b>Form</b>			Die Instruktionen sollen die Kooperation fördern und den Zusammenhalt der Gruppe stärken. Besprechungen sind wichtig, um soziale Nähe zwischen den Organisationsmitgliedern zu schaffen und somit für ein gutes Betriebsklima zu sorgen.	

**Darstellung 12: Kulturorientierte organisatorische Programmierung am Beispiel des Maghreb**  
Quelle: Eigene Darstellung



## **6. Kulturadäquate Potentialgestaltung im Maghreb**

### **6.1. Kulturadäquate Gestaltung des Personalbestandes**

#### **6.1.1. Die relevanten kulturellen Besonderheiten für die Gestaltung des Personalbestandes**

In der betriebswirtschaftsorientierte Managementliteratur wird das Thema der Personalauswahl immer im Zusammenhang mit einem angestrebten Erfolg behandelt. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, wie ein Unternehmen seinen Personalbestand gestalten soll, um eine gewisse (bzw. maximale oder angemessene) Zweckerreichung oder das langfristige Überleben zu sichern. Sollte man sich aber dieses Themas aus kultureller Perspektive annehmen, ist es sinnvoll, den Erfolgsaspekt teilweise auszublenden bzw. die Sachverhalte nicht nur in Bezug auf ihren Zusammenhang mit dem angestrebten Erfolg zu betrachten. Auf diese Weise kann man verhindern, dass gewisse Phänomene, die manchmal die Personalpolitik einer Organisation entscheidend prägen können und die unabhängig von ihrem Einfluss auf den Erfolg in bestimmten Kulturen stark vertreten sind, außer Acht gelassen werden. Das wichtigste Beispiel für ein solches Phänomen ist der Nepotismus („Vetternwirtschaft“). In den meisten Fällen werden Verwandte eingestellt, nicht (oder zumindest nicht nur), weil man sich davon positive Effekte auf den Unternehmenserfolg erhofft. Manchmal kann der Nepotismus sogar negative Folgen für den angestrebten Erfolg haben, indem z. B. ungeeignete Mitarbeiter aufgrund ihrer Beziehungen eingestellt oder befördert werden. Trotzdem haben sich nepotistische personalpolitische Praktiken in bestimmten Kulturen so durchgesetzt, dass man sich nicht mehr von ihnen verabschieden kann, auch wenn sie sich in der Vergangenheit als ineffizient und sogar gefährdend erwiesen haben. Das Beispiel des Nepotismus wurde hier nicht zufällig erwähnt, sondern ganz gezielt gewählt, denn wenn man von der Personalpolitik im Maghreb (und in den arabischen Ländern) redet, kommt man nicht umhin, diesem Phänomen besondere Aufmerksamkeit in den Analysen zu widmen. In den arabischen Ländern fallen Beziehungen bei der Einstellung von Mitarbeitern stärker ins Gewicht als die Art und Qualität der Diplome oder die sonstigen Leistungen, die eine Person beweisen könnte<sup>624</sup>.

---

<sup>624</sup> Vgl. Yahoui, D./ Zoubir, Y. H. (2006), S. 237 f., Branine, M. (2006), S. 259. Bei der Untersuchung der Personalrekrutierungspraxis der mittelöstlichen und maghrebinischen Unternehmen entdeckt man schnell die Rolle, die Beziehungen dabei spielen. In Gesprächen mit Managern und Arbeitssuchenden über dieses The-

Aus kultureller Perspektive wird der Nepotismus durch einen starken *Kollektivismus* und eine *mangelnde Abgrenzung zwischen Berufs- und dem Privatleben* besonders begünstigt. Mit Kollektivismus ist hier vor allem der Eigengruppen-Kollektivismus gemeint (vgl. S. 121 f.). Es geht dabei um das Ausmaß der Einbettung des Individuums in soziale Gruppen wie Familien und Stämme und die daraus resultierende Verbindlichkeit seiner Pflichten gegenüber diesen Gruppen<sup>625</sup>. Im Maghreb (und in der ganzen arabischen Welt) hat die Familie eine zentrale Bedeutung für das Individuum. Es wird von der Außenwelt vor allem mit ihr identifiziert<sup>626</sup>. Seine individuellen Leistungen werden als Erfolge für seine ganze Familie gesehen und werden mit den Erfolgen seiner Verwandten in Verbindung gebracht, auch wenn der Betreffende sich nicht davon betroffen fühlt<sup>627</sup>. Außerdem fällt es dem Individuum schwer, zwischen den verschiedenen Lebensbereichen und Aspekten seiner Persönlichkeit zu trennen. Es bestehen bedeutende Überschneidungen zwischen den ihr zugeschriebenen unterschiedlichen sozialen Rollen. Es kommt oft vor, dass man in einer einzigen Situation mit verschiedenen Erwartungen konfrontiert wird, die man gleichzeitig erfüllen oder zumindest zwischen ihnen vermitteln sollte. So wird z. B. vom Direktor einer Fabrik erwartet, dass er das Problem seines arbeitslosen Verwandten löst. Er ist nämlich befugt, Personal einzustellen und der Verwandte sucht eine Arbeit. Demzufolge ist es selbstverständlich, dass er ihm helfen soll<sup>628</sup>. In dieser Situation wird er gleichzeitig als Manager und als Mitglied einer Familie angesehen und es wird von ihm erwartet, in einer einzigen Situation beide Rollen zu übernehmen. Dabei soll er die in ihn gesetzten Erwartungen als Familienmitglied bei der Ausübung seines Berufs als Manager erfüllen<sup>629</sup>.

Es ist auch schwer zu beurteilen, ob der in der arabischen Welt über Jahrhunderte hinweg eingebürgerte Nepotismus kulturell gewollt ist oder ob dieses Phänomen nur so lange anhält, weil die Menschen durch den Einsatz ihrer Beziehungen ihre Ziele leichter erreichen können. Allgemein herrscht

---

ma fällt immer wieder das arabische Wort „Wasta“ („Mittelperson“). In der Tat steckt aber dahinter ein ganzes soziales Netzwerk. Unter diesem Wort versteht man den Einsatz von Beziehungen, um sich Vorteile und Begünstigungen zu verschaffen. Die Einstellung von neuen Mitarbeitern wird meistens in privaten Gesprächen zwischen dem Arbeitgeber und seinen Freunden oder Verwandten vereinbart. Es ist auch nicht selten, dass der Arbeitgeber, anstatt die freie Arbeitsstellen in einer Zeitung zu inserieren oder ein Personalvermittlungsbüro einzuschalten, sich direkt an seine Verwandten oder Bekannten bzw. auch seine Mitarbeiter wendet, damit sie ihm helfen, den Personalbedarf seiner Firma zu decken. Somit werden die eigenen Verwandten oder die Verwandten der Mitarbeiter bevorzugt, um die neuen Arbeitsstellen zu besetzen.

<sup>625</sup> Vgl. Kabasakal, H. /Bodur, M. (2002), S.47, Gelfand, M. J. u.a. (2004), S. 463.

<sup>626</sup> Vgl. Hamady, S. (1960), S. 28 ff. Macharzina, K/ Wolf, J. (2005), S. 1031.

<sup>627</sup> In der arabischen Welt ist es ganz normal, jemandem für den Erfolg eines Verwandten (Vater, Bruder, Schwester oder Vetter) zu gratulieren. Der Erfolg wird nämlich der ganzen Familie zugerechnet. Das gilt auch für negative Ereignisse. Die Fehler eines Familienmitglieds werden der ganzen Familie zugeschrieben. Ein einziges Familienmitglied kann durch seine Taten und Leistungen seiner ganzen Familie entweder Ehre oder Schande bringen.

<sup>628</sup> Vgl. Branine, M. (2006), S. 259.

<sup>629</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 84, Macharzina, K/ Wolf, J. (2005), S. 1031. Arabische Manager verbringen einen großen Teil ihrer Arbeitszeit mit der Erledigung von persönlichen und familiären Problemen.

in den arabischen Ländern eine widersinnige Einstellung gegenüber dem Nepotismus. Auf der einen Seite werden er und jegliche Formen von Favoritismus von der islamischen Religion, wie am folgenden Gedanken des Propheten Mohamed zu erkennen ist, eindeutig und sogar auf das Schärfste verurteilt<sup>630</sup>: „Whoever is in charge of running Muslim affairs und hires a person on the basis of nepotism, has deserved the curse of God, and God will not accept whatever justice he does beyond that.“<sup>631</sup> Demzufolge sollen Stellen und Ämtern nicht aufgrund verwandtschaftlicher Beziehungen, sondern an die kompetentesten und zuverlässigsten Kandidaten vergeben werden<sup>632</sup>. Eine Orientierung an der islamischen Religion würde somit eine sachorientierte Gestaltung des Personalbestandes ergeben, die in vielen anderen Kulturen gefordert wird. Auf der anderen Seite ist die bedingungslose Unterstützung der eignen Verwandten und Stammesangehörigen aber auch eine in der vorislamischen arabischen Tradition verankerte Pflicht, der jedes Familien- oder Stammesmitglied nachkommen soll. Das folgende uralte arabische Sprichwort drückt diese auch noch heutzutage vorherrschende Mentalität eindeutig aus: „Ich und mein Bruder gegen unsere Cousins. Ich, mein Bruder und unsere Cousins gegen unsern Stamm. Und wir alle zusammen gegen den Rest der Welt.“<sup>633</sup> In der Tat sind die Hingebung an die Familie und das Stammesgefühl bei den Menschen im Maghreb (und im Rest der arabischen Welt) so stark ausgeprägt, dass sie das islamische Verbot nepotistischer Praktiken meistens vergessen oder einfach ignorieren. Das oben beschriebene Paradoxon wird gelöst, indem man ausnahmsweise die Kluft zwischen dem Idealen und dem Realen anerkennt<sup>634</sup> oder nepotistisches Verhalten mit aus ihrem Zusammenhang gerissenen Koranversen oder Zitaten des Propheten rechtfertigt<sup>635</sup>. Besonders wird dabei mit den Zitaten argumentiert, in denen von den Muslimen verlangt wird, gute Beziehungen zu ihren Verwandten zu pflegen<sup>636</sup>.

Schließlich kann man Folgendes festhalten: Der Nepotismus ergibt sich aus der Orientierung an vorislamischen (stammbezogenen) kollektivistischen Werten, die bis heute noch Geltung haben und man orientiert sich bei der Personalauswahl im Maghreb und im Rest der arabischen Welt tatsächlich

---

<sup>630</sup> Vgl. Sadeq, A. M. (2001), S. 295 f., Ali, A. J. (2005), S. 126.

<sup>631</sup> Ali, A. J. (2005), S. 126.

<sup>632</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 126, S. 190 f.

<sup>633</sup> Vgl. Ortlieb, S. (2006), S. 105. Diese Mentalität wird als die treibende Kraft der maghrebinischen und arabischen Geschichte betrachtet. Vgl. ausführlich S. 114.

<sup>634</sup> Vgl. Cunningham, R. B./ Sarayrah, Y. K. (1993), S. 15.

<sup>635</sup> Vgl. Khoury, A. T. (1988), S. 190. Ganz besonders wird auf Äußerungen des Propheten zurückgegriffen, welche die Entrichtung der Almosen und der gesetzlichen Abgabe (Zakat) regeln. Demnach gelten Spenden und Almosen als Wohltat, nur wenn man vorher die eigene Familie ausreichend versorgt hat bzw. keine Mitglieder der Großfamilie unter Armut und Bedürftigkeit leiden. Diese Äußerungen werden oft eigenständig interpretiert, um den Nepotismus zu rechtfertigen. So findet oft das Argument Verwendung, wonach man keinen fremden Menschen helfen kann bzw. soll, eine Arbeitsstelle zu finden, während die eigenen Verwandten arbeitslos sind.

<sup>636</sup> Vgl. Ferchl, D. (1991), S. 426.

an diesen Werten und versucht, die islamischen Gebote im Hinblick auf die Vergabe von Ämtern und Arbeitsstellen zu umgehen.

Der Nepotismus und die Mischung zwischen Arbeits- und Privatleben haben beachtliche Folgen für die Auffassung zur Funktion des Personalbestandes. Ihm wird nämlich die Aufgabe zugeschrieben, eine Schnittstelle zwischen dem sozialen System „Unternehmen“ und anderen sozialen Gruppen zu bilden, zu denen die Systemmitglieder (u. a. der Manager) gehören. So werden Familienmitglieder auch zu Arbeitskollegen, was die Auffassung des Unternehmens als Eigengruppe noch bestätigt. Die Mitarbeiter stammen aus denselben sozialen Gruppen und das Zusammengehörigkeitsgefühl ist bei ihnen schon vor ihrem Eintritt in das Unternehmen vorhanden.

Neben dem Nepotismus, der bei der Gestaltung des Personalbestandes in maghrebinischen Unternehmen eine zentrale Rolle spielt, sollte man sich der Vollständigkeit halber auch mit dem Einfluss beschäftigen, den andere kulturelle Dimensionen auf dieses Managementelement ausüben können. So kann die *schwache Zukunftsorientierung* im Maghreb dazu führen, dass die strategische Dimension der Personalmaßnahmen nicht genug berücksichtigt wird<sup>637</sup>. Das hat zur Folge, dass man sich bei der Gestaltung des Personalbestandes eher am aktuellen Bedarf orientiert. Sowohl bei der Rekrutierung als auch bei der Ausbildung und der Entwicklung des Personals wird eher auf Kompetenzen gesetzt, die in der Gegenwart oder unmittelbaren Zukunft sicher gebraucht werden<sup>638</sup>. Der Bereicherung des Personalbestandes mit fachlichen Kompetenzträgern, die sich eventuell in Zukunft als nützlich erweisen könnten, wird, wenn überhaupt, nur eine sekundäre Bedeutung beigemessen.

## **6.1.2. Folgerungen für die kulturadäquate Gestaltung des Personalbestandes**

### **6.1.2.1. Art des Personalbestandes**

Die Frage, ob bei der Art des Personalbestandes die Ressourcenorientierung oder die Rollenorientierung den Anforderungen der maghrebinischen Kultur besser entgegenkommen sollte, kann man nicht eindeutig beantworten. In den beiden Fällen können Beziehungen der entscheidende Faktor bei der Personalauswahl sein.

---

<sup>637</sup> Vgl. Frimousse, S./ Peretti, J. M. (2005), S. 265 f. In den Maghrebländern ist das Human Ressource- Management immer noch am Anfang. Seine Entwicklung stößt u. a. auf das Problem, dass man seine strategische Bedeutung nicht richtig einschätzen kann.

<sup>638</sup> Vgl. Branine, M. (2006), S. 260 f.

Sollte also ein unmittelbarer Bedarf für eine bestimmte Stelle bestehen, kann der Entscheidungsträger seine Beziehungen einschalten, um ihn zu decken oder auch Bewerbungen erhalten, die von Freunden und Bekannten unterstützt werden. Man kann in diesem Fall von einer Rollenorientierung sprechen, wenn die gesuchte Arbeitskraft für die freie Stelle geeignet sein sollte oder es sogar müsste. Dennoch können die Beziehungen auch in diesem Fall entscheiden, wer unter den qualifizierten Bewerbern eingestellt wird. Rollenorientierung und Nepotismus schließen sich also nicht aus<sup>639</sup>.

Wie oben schon erwähnt, wird dem strategischen fachlichen Aspekt des Personalbestandes im Maghreb nur eine sekundäre Priorität eingeräumt. Das bedeutet, dass die Einstellung neuer Mitarbeiter selten von den Gedanken geleitet wird, Ressourcen in Form von *fachlichen Kompetenzen* für das Unternehmen aufzubauen, die sich irgendwann auszahlen könnten<sup>640</sup>. Eine solche fachbezogene Ressourcenorientierung ist mit einem weit blickenden strategischen Denken verbunden, das aufgrund der vorherrschenden kurzfristigen Zeitorientierung selten bei maghrebinischen Managern anzutreffen ist<sup>641</sup>. Im Extremfall kann die Einstellung von Mitarbeitern, die keinen sofortigen Nutzen für das Unternehmen bringt, als unzweckmäßig angesehen werden und die daraus entstehenden Kosten (Gehälter) werden folglich als Verschwendung betrachtet<sup>642</sup>.

Trotz der im Maghreb vorherrschenden kurzfristigen Denkweise in Bezug auf die Entwicklung des *fachlichen* Systempotentials kann man nicht behaupten, dass eine kulturadäquate Gestaltung des Personalbestandes frei von strategischen Gedanken erfolgt. In der Tat kann die Einstellung von Freunden und Verwandten als Ressourcenorientierung interpretiert werden, denn dadurch kann sich ein Unternehmen eine loyale Belegschaft sichern, auf die man langfristig zählen kann. Außerdem kann die Personalauswahl als Mittel eingesetzt werden, um Beziehungen mit wichtigen externen Gruppen der Umwelt zu knüpfen bzw. auszubauen und sich ihre Unterstützung zu sichern<sup>643</sup>.

Die Frage, ob arabische Unternehmen den Nepotismus als Mittel einsetzen, um sich langfristige Wettbewerbsvorteile durch Mitarbeiterloyalität und Allianzen mit externen Gruppen zu verschaffen oder ob die Entscheidungsträger in diesen Unternehmen einfach soziale Verpflichtungen gegenüber ihren Freunden und Verwandten nachkommen wollen, kann man aufgrund des wechselseitigen Zusammenhangs zwischen den beiden Aspekten nicht eindeutig beantworten. Es ist allerdings Folgendes festzuhalten: Im Maghreb (sowie in den anderen arabischen Ländern) spielen die persönlichen Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine wichtige Rolle *vor und nach* der Einstel-

---

<sup>639</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 190.

<sup>640</sup> Vgl. Branine, M. (2006), S. 260 f.

<sup>641</sup> Vgl. Attiyah, H. (1993), S. 4.

<sup>642</sup> Vgl. Roy, D. A. (1977), S. 225, Allouane, Y. (1998), S.31 f, Lahlou, M. (1998), S. 103, S. 106 f.

<sup>643</sup> Vgl. Scarborough, J. (1998), S. 111, Ali, A. J. (2005); S. 74 ff., Kratochwil, G. (2007), S. 71 ff.

lung und Mitarbeiter werden meistens langfristig beschäftigt<sup>644</sup>. Das kann zum einen damit erklärt werden, dass sie in vielen Fällen aufgrund verwandtschaftlicher oder freundschaftlicher Beziehungen zum Arbeitgeber eingestellt werden und dass der Letztgenannte sich absolut auf ihre Loyalität verlassen kann und daher kein Interesse hat, die Belegschaft in seinem Unternehmen andauernd auszuwechseln. Zum andern sollen Unternehmen, wenn sie überhaupt Arbeitskräfte einstellen wollen, sichere Arbeitsstellen anbieten, mit denen langfristige Beschäftigungen garantiert werden können. Im Maghreb ist die Sicherheit des Arbeitsplatzes eins der wichtigsten Kriterien, mit dem Arbeitssuchende die Stellenangebote bewerten.<sup>645</sup> Ein Unternehmen, das eine „hire and fire“-Personalpolitik betreibt, muss mit Imageschaden rechnen und folglich auch mit Schwierigkeiten, seinen Personalbedarf langfristig decken zu können. In diesem Fall werden Verwandte und Freunde bevorzugt, um solche langfristige Arbeitsbeziehungen einzugehen, da man mehr Vertrauen zu ihnen hat. Die kurzfristige Zeitorientierung der maghrebinischen Kultur betrifft somit nur die Planung von Handlungsalternativen und Mitteln. Und: Sie bezieht sich weder allgemein auf die zwischenmenschlichen Beziehungen noch besonders auf die Arbeitsbeziehungen.

#### **6.1.2.2. Grad des Personalbestandes**

Während der Nepotismus als Ergebnis des Zusammenspiels des Eigengruppen-Kollektivismus und der mangelnde Trennung zwischen den verschiedenen Lebensbereichen keine klaren Anforderungen an die Art des Personalbestandes stellt und die Beziehungen sowohl bei der Rollenorientierung als auch bei der Ressourcenorientierung die entscheidenden Faktoren bei der Personalauswahl sein können, soll der Grad des Personalbestandes so niedrig sein, dass eine weitgehende Subjektivität bei den Personalentscheidungen zugelassen werden kann.

Arabische Manager sehen sich oft mit Situationen konfrontiert, in denen sie die Personalauswahl anhand solcher Kriterien vornehmen wie Herkunft des Bewerbers, Ruf seiner Familie und seine Beziehung oder die Beziehung der Personen, die seine Bewerbung unterstützen, zum Arbeitgeber<sup>646</sup>. Da diese Kriterien weder messbar noch objektiv zu ordnen sind, sondern je nach Situation und Entscheidungsträger verschiedene Gewichtungen erhalten, sollte man auf eine präzise und detaillierte Formulierung der Stellenangebote verzichten. Dabei werden keine klaren und präzisen Anforderungen auch in Bezug auf objektiv zu beurteilende Faktoren wie Studienfächer und -leistungen des Be-

---

<sup>644</sup> Vgl. Macharzina, K/ Wolf, J. (2005), S. 1031.

<sup>645</sup> Vgl. Mercure, D. u.a. (1997), S. 38.

<sup>646</sup> Vgl. Macharzina, K/ Wolf, J. (2005), S. 1031, Ali, A. J. (2005), S. 192.

werbers gestellt. So behält sich der Entscheidungsträger einen ausreichenden Freiraum vor, um die Bewerbungen nach seinen eignen Maßstäben zu bewerten. Ein eventueller Fachmangel bei den Bewerbern wird in diesem Fall toleriert. Man denkt, dass dieser Umstand durch Erfahrung kompensiert werden kann. Die Mitarbeiter haben auch reichlich Gelegenheit, sich die nötige Berufserfahrung anzueignen, da die Beschäftigungsdauer meistens sehr lang ist.

#### **6.1.2.3. Form des Personalbestandes**

Der *Eigengruppen-Kollektivismus* und die *mangelnde Trennung zwischen den verschiedenen Lebensbereichen* führen dazu, dass sich die Entscheidungsträger bei der Personalauswahl an systemfremden Kriterien orientieren, um die Anforderungen externer Gruppen (besonderes der Familie) zu erfüllen. Dabei soll der Personalbestand als Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und anderen sozialen Gruppen dienen<sup>647</sup>.

Diese außenorientierte Gestaltung des Personalbestandes verstärkt die Einbettung des Systems in größere soziale Gruppen und Netzwerke (z. B. Familienverbände, Stämme, Regionen, etc.), was ihm auch ihre Unterstützung sichert<sup>648</sup>.

#### **6.1.2.4. Fazit**

Im Maghreb spielen die persönlichen Beziehungen der Entscheidungsträger (bzw. der Manager) aufgrund eines starken Eigengruppen-Kollektivismus und einer mangelnden Abgrenzung zwischen den verschiedenen Lebensbereichen eine grundsätzliche Rolle bei der Gestaltung des Personalbestandes. Arabische Manager fühlen sich verpflichtet, die eignen Familienmitglieder und Freunde bei der Personalauswahl zu bevorzugen. Diese Pflicht ergibt sich aus der Orientierung an der vorislamischen Tradition, in der die Solidarität mit der eigenen Familie und mit dem eigenen Stamm über alles geschätzt wird. Man soll somit viel Freiraum für subjektive Entscheidungen bei der Gestaltung des Personalbestandes zulassen. Das geschieht, indem man zum einen die Kriterien, nach denen die Personalauswahl erfolgt, nur grob definiert. Zum anderen soll man sich dabei nicht nur am Systembedarf orientieren, sondern systemexterne Kriterien wie z. B. die Interessenlage der Makrosysteme, zu denen das System gehört, sollen in Personalentscheidungen mit einbezogen werden.

---

<sup>647</sup> Vgl. Scarborough, J. (1998), S. 111.

<sup>648</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 83 ff.

<b>Relevante Kulturmerkmale für die Gestaltung des Personalbestandes</b>			
	<b><i>Kollektivismus (Eigengruppen-Kollektivismus)</i></b>	<b><i>Abgrenzung zwischen den sozialen Rollen</i></b>	<b><i>Zeitorientierung</i></b>
<b>Art</b>	Die Rollenorientierung und der aus dem starken Eigengruppen-Kollektivismus resultierende Nepotismus schließen sich nicht aus. Trotzdem kann man im Fall der maghrebischen Kultur von einer stärkeren Ressourcenorientierung reden, da die Einstellung von Verwandten und Freunden dem Unternehmen loyales Personal verschafft und somit eine stabile Personalstruktur sichert.	Die Mischung zwischen den verschiedenen Lebensbereichen und die schwache Abgrenzung zwischen den sozialen Rollen begünstigen jegliche Form von Favoritismus (u. a. auch den Nepotismus). Persönliche Beziehungen werden hier als Ressourcen betrachtet, die für den Unternehmenszweck eingesetzt werden können. Und die Personalauswahl wird als Mittel eingesetzt, um diese Beziehungen zu pflegen.	Dem Aufbau von fachlichen Kompetenzen, die sich in der Zukunft auszahlen können, wird aufgrund der schwachen Zukunftsorientierung der maghrebischen Kultur nur eine sekundäre Priorität eingeräumt und kann sogar als unzumutbares Verhalten angesehen werden. Allerdings legt man im Maghreb großen Wert auf die Mitarbeiterloyalität und langfristige Arbeitsbeziehungen, um Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen zu schaffen.
<b>Grad</b>	Die Stellenangebote sollen keine präzisen Aussagen über die Kompetenzen enthalten, die der Kandidat nachweisen soll, damit der Entscheidungsträger die Personalauswahl nach eignen Maßstäben vornehmen kann. So kann er einen verwandten Kandidaten einstellen, auch wenn dieser die fachlichen Voraussetzungen für die Stelle nicht am besten erfüllt.	Aufgrund der schwachen Abgrenzung zwischen den verschiedenen sozialen Rollen und Lebensbereichen sieht sich der Manager bei der Personalauswahl oft mit unsachlichen Anforderungen konfrontiert. Daher sollen die Kriterien, nach denen die Personalauswahl erfolgt, viel Freiraum für unsachliche Interpretationen lassen.	
<b>Form</b>	Die Personalauswahl soll nach den Kriterien der Makrogruppe bzw. des sozialen Netzwerkes (Familien, Stämme etc.) erfolgen, in die das Unternehmen eingebettet ist. Der Personalbestand wird als Schnittstelle zwischen der Familie, der Region etc. betrachtet.	Die schwache Abgrenzung zwischen den verschiedenen Lebensbereichen und sozialen Rollen führt dazu, dass die Entscheidungsträger sich bei der Personalauswahl an systemfremden Kriterien orientieren.	

### **Darstellung 13: Kulturorientierte Gestaltung des Personalbestandes am Beispiel des Maghreb**

Quelle: eigene Darstellung



## 6.2. Kulturadäquate Gestaltung der personalen Beiträge

### 6.2.1. Die relevanten kulturellen Besonderheiten für die Gestaltung der personalen Beiträge

Im Maghreb (und im Rest der arabischen Welt) orientiert man sich bei der Zuweisung von sozialen Rollen (u. a. Arbeitsstellen) grundsätzlich am zugeschriebenen Zustand<sup>649</sup>. Schon bei der Gestaltung des Personalbestandes wurde die Rolle betont, die solche Faktoren wie verwandtschaftliche Beziehungen zum Arbeitgeber, Herkunft, dem Ruf der Familie etc., die das Individuum überhaupt nicht – oder zumindest nicht allein – beeinflussen kann, in diesem Zusammenhang spielen. Man kann zutreffend sagen, dass die maghrebinische Gesellschaft vom Idealtyp der Leistungsgesellschaft ziemlich weit entfernt ist.

Der *Eigengruppen-Kollektivismus*, die *mangelnde Trennung zwischen den verschiedenen Lebensbereichen* und der daraus resultierende Nepotismus spielen nicht nur eine Rolle bei der Auswahl des Personals, sondern auch bei seiner Nutzung. Die Einstellung von Mitarbeitern aufgrund verwandtschaftlicher und freundschaftlicher Beziehungen zieht meistens eine auf Protektion und Begünstigung beruhende Personalpolitik nach sich. So werden die Personalbeurteilung und die daraus abgeleiteten Förderungsmaßnahmen in diesem Fall von anderen Faktoren als der Leistung der Mitarbeiter beeinflusst. Dabei kann der affektive Aspekt bei verwandtschaftlichen oder freundschaftlichen Beziehungen zu den Entscheidungsträgern sogar die wichtigste Rolle spielen.

Trotz dieser Faktoren, die eher gegen eine Leistungsorientierung bei der Beurteilung und Förderung der Mitarbeiter sprechen, kann man nicht von einer totalen kulturbedingten Verwerfung des Leistungsprinzips im Maghreb reden. In der Tat stellt die maghrebinische Kultur widersprüchliche Anforderungen an die Beurteilung und Steuerung der personalen Beiträge. Einerseits fühlen sich die Entscheidungsträger oft verpflichtet, den Anforderungen nachzukommen, die ihre Eigengruppe (Familie, Stamm, Region) an sie richtet und somit gewisse Mitarbeiter zu begünstigen und protegieren. Andererseits verlangt die islamische Religion aber von ihnen, gerecht zu sein und das bedeutet, dass sie sich vor allem an den Leistungen der Mitarbeiter orientieren und sie anhand der im Koran und in den Worten des Propheten verankerten (unten besprochenen) Kriterien beurteilen sollen<sup>650</sup>. Man kann

---

<sup>649</sup> Vgl. Kutschker, M./Schmid, S. (2005), S. 731.

<sup>650</sup> Vgl. Sadeq, A. M. (2001), S. 294.

also zwar von einer deutlich stärkeren Orientierung am zugeschriebenen Status, aber keineswegs von einer totalen Entfernung vom Leistungsprinzip reden.

Um die personalen Beiträge kulturadäquat gestalten zu können, ist es wichtig, die in der maghrebini-schen Kultur vertretene *Art der Leistungsorientierung* zu berücksichtigen, einmal abgesehen davon, in welchem Ausmaß sie vorhanden ist. Diese Dimension wurde in dieser Arbeit schon besprochen (vgl. S. 131 f.) und man kann zusammenfassend sagen, dass man sich im Maghreb aufgrund gewis-ser religiöser Gebote mehr am Aufwand als am Ergebnis der Leistung orientieren soll. Somit ist eine Leistung als Beitrag zu betrachten, solange der für ihre Verrichtung geforderten Aufwand erbracht wurde und abgesehen davon, was man damit erreicht hat<sup>651</sup>.

Diese Art der Leistungsorientierung entspricht auch dem im Maghreb vertretenen zukunftsbezogenen Fatalismus und dem daraus abgeleiteten Aktivitätsmodus (vgl. 103 ff.), der sich durch eine *Daseins-orientierung im Hinblick auf die Zukunft* und eine *Handlungsorientierung in Bezug auf die Gegen-wart* auszeichnet. Eine solche *Aktivitätsorientierung* hat zur Folge, dass Taten und Handlungen schon zum größten Teil im Zeitpunkt ihrer Ausführung beurteilt werden. Man geht davon aus, dass man das Ergebnis nicht allein bestimmen kann. Es liegt nämlich in der Zukunft und diese wird vor allem von Gott bestimmt. Der Mensch kann sich nur in der Gegenwart bemühen, einen Erfolg in der Zukunft zu erzielen. Er kann aber bei allen Bemühungen diesen Erfolg nie garantieren.

In den obigen Ausführungen wurde auf die Rolle hingewiesen, die der Eigengruppen-Kollektivismus bei der Gestaltung der personalen Beiträge spielt. Das ist allerdings nicht die einzige Form des Kollektivismus, die in diesem Zusammenhang relevant ist. Vielmehr spielt auch der *institutionelle Kollektivismus*<sup>652</sup> d.h. die in einer Kultur vorherrschende Haltung gegenüber dem kollektiven Handeln bei Festlegung und Beurteilung der personalen Beiträge eine sehr wichtige Rolle. In den stark kollektivistisch geprägten maghrebini-schen Gesellschaften steht die Leistung der Gruppe im Mittelpunkt. Dabei hat das Individuum die ihm von der Gruppe zugewiesene Rolle genau zu erfüllen. Erfolg und Misserfolg muss man mit den andern Mitgliedern seiner Gruppe teilen<sup>653</sup>.

---

<sup>651</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 54 f.

<sup>652</sup> Vgl. Gelfand, M. J. u.a. (2004), S. 463.

<sup>653</sup> Diese Orientierung an der Gruppe bei der Beurteilung der einzelnen Mitglieder kann man schon an der Bedeutung feststellen, die man dem Ruf der Familie in den arabischen Ländern beimisst. Die einzelnen Mitglieder einer Familie werden nicht anhand ihrer eignen Leistungen beurteilt und es wird auch nicht nach ihrem eignen Ruf gefragt. Vielmehr wird ihr Ruf durch den der Ruf ihrer Familie bestimmt. Vgl. Macharzina, K/ Wolf, J. (2005), S. 1031.

## 6.2.2. Folgerungen für die kulturadäquate Gestaltung der personalen Beiträge

### 6.2.2.1. Art der personalen Beiträge

Die im Islam vertretene Leistungsorientierung bezieht sich grundsätzlich auf das Input, d.h. also auf den Einsatz, den man bei der Ausführung seiner Arbeit eingebracht hat und Tugenden wie Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit etc., die man dabei bewiesen hat. Die aus der Sicht der islamischen Religion gerechte Beurteilung der Taten, die ein Mensch in den verschiedenen Lebensbereichen erbringt, wird anhand der folgenden Ansicht des Propheten Mohamed zusammenfassend beschrieben: „Die Taten werden nach ihren Absichten beurteilt...“<sup>654</sup> Dieser Text wird in der islamischen Welt insbesondere bei der Beurteilung von Arbeitsleistungen erwähnt. Demzufolge sind Leistungen, die ein Mitarbeiter „nach Treu und Glauben“ erbracht hat – abgesehen von ihrem Ergebnis bzw. ihrem Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele –, als positiver Beitrag zu betrachten<sup>655</sup>.

Aus den obigen Ausführungen kann man schließen, dass eine kulturadäquate Steuerung der personalen Beiträge im Maghreb eine weitgehende Inputorientierung verlangt. Vor allem zählen dabei die gewissenhafte Arbeitsausführung und die Loyalität gegenüber der Organisation und ihrer Leitung. Eine outputorientierte Steuerung der Beiträge kann als ungerecht empfunden werden, vor allem wenn die Mitarbeiter die Anweisungen ihrer Vorgesetzten genau befolgt haben<sup>656</sup> und das Ergebnis schließlich negativ ausfällt. Ein solches Ergebnis wird oft auf Ereignisse zurückgeführt, die man im Augenblick der Handlung nicht voraussehen konnte<sup>657</sup>. Man bezieht sich oft auf die Tatsache, dass der Mensch die Zukunft nicht völlig voraussehen kann, um Misserfolge zu rechtfertigen. Die Leistung der Mitarbeiter ist daher aufgrund der im Maghreb vertretenen Aktivitätsorientierung schon bei der Arbeitsausführung zu beurteilen. Dabei sollen die Art und Weise, wie sie ihre Pflichten erfüllt

---

<sup>654</sup> Vgl. Khoury, A.T. (1988), S. 67.

<sup>655</sup> Ein sehr wichtiger Gedanke des Propheten Mohamed besagt: „Derjenige, der sich nach besten Kräften bemüht und zum richtigen Ergebnis kommt, wird doppelt belohnt. Derjenige, der sich nach besten Kräften bemüht, wird belohnt, auch wenn das Ergebnis seiner Handlungen den Erwartungen nicht entspricht.“ Dieses Zitat bezieht sich eigentlich auf die Richter und die Religionsgelehrten, welche die Gesetze auslegen müssen, um Urteile treffen zu können. Es wird aber auf andere Lebensbereiche übertragen, in denen man sich in Situationen befindet, in denen man Entscheidungen unter Unsicherheit treffen soll. Die Bemühungen sind immer zu belohnen, auch wenn die Entscheidung falsch bzw. das Ergebnis negativ ist. Vgl. Ramadan, S. (1980), S. 79.

<sup>656</sup> Bei seiner Untersuchung in tunesischen Unternehmen hat Zghal festgestellt, dass die meisten Mitarbeiter der Ansicht waren, dass die Befehle der Vorgesetzten ohne Diskussion entgegenzunehmen sind und dass ihre Verantwortung im Ganzen darin besteht, diese Anweisungen genau auszuführen. Vgl. Zghal, R. (1994), S. 299, S. 376.

<sup>657</sup> Bei Beobachtungen der maghrebinischen Organisationen stellt man eine sehr schwache Ergebnisorientierung und sogar die Abwesenheit eines Erfolgszwangs beim Personal fest. Vgl. Louart, P./ Scouarnec, A (2005), S. 285 f.

haben, die maßgebenden Kriterien für spätere Personalmaßnahmen sein. Das Ergebnis wird nur mit einbezogen, wenn es positiv ist.<sup>658</sup>

#### 6.2.2.2. Grad der personalen Beiträge

Die aus dem im Maghreb vertretenen Aktivitätsmodus resultierende und vom Islam geforderte Orientierung an unmessbaren und objektiv nur schwer feststellbaren Kriterien wie Loyalität, gute Absichten, Anstrengung etc. lässt eine hochgradige Strukturierung der personalen Beiträge kaum möglich erscheinen. In diesem Fall kann die Einstellung des Vorgesetzten gegenüber dem Mitarbeiter eine entscheidende Rolle für die Beurteilung seiner Leistungen spielen. Demzufolge kann ein Manager, der sich aufgrund des starken *Eigengruppen-Kollektivismus* und der *Mischung aus Arbeitsbeziehungen und persönlichen Beziehungen* verpflichtet fühlt, gewisse Mitarbeiter zu begünstigen und protegieren, den Mangel an messbaren und objektiv zu beurteilenden Kriterien nutzen, um seine eigenen Werte bei der Personalbeurteilung durchzusetzen<sup>659</sup>. So kann er z. B. einen nach seiner Auffassung loyalen Mitarbeiter auch bei einer aus Sicht anderer Organisationsmitglieder mangelhaften Leistung vor negativen Folgen schützen. Die aus einer solchen subjektiven Beurteilung des Personals abgeleiteten unzweckmäßigen Personalentscheidungen (z. B. Beförderungen) werden immer damit begründet, dass die Leistungen der betroffenen Mitarbeiter den persönlichen Erwartungen der Vorgesetzten entsprechen, auch wenn letztere sich dabei überhaupt nicht an der Leistung orientiert haben. Dagegen bleibt dem Vorgesetzten bei klaren und messbaren Leistungsvorgaben nur wenig Freiraum für eine subjektive Beurteilung seiner Mitarbeiter. Und unzweckmäßige Personalmaßnahmen sind in diesem Fall – wenn überhaupt – nur schwer zu rechtfertigen. Somit kann man sagen, dass ein niedriger Grad an Strukturierung bei der Festlegung der personalen Beiträge sogar eine notwendige Voraussetzung ist, um eine auf Nepotismus und Protektion beruhende Personalpolitik zu betreiben<sup>660</sup>.

---

<sup>658</sup> Eine inputorientierte Steuerung der Beiträge ist deshalb auch für die kulturellen Verhältnisse im Maghreb die geeignete Alternative, weil sie die Ausübung einer beziehungsorientierten Führung begünstigt. In der Tat verlangt eine inputorientierte Steuerung der personalen Beiträge, dass der Vorgesetzte die persönlichen Merkmale seiner Mitarbeiter bezüglich Loyalität, Engagement und Disziplin kennt, um sie beurteilen zu können. Und das erfordert, dass er eine gewissermaßen enge Beziehung zu ihnen unterhält. Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 77 f., S. 83. Er muss auf seine Mitarbeiter eingehen und direkt mit ihnen kommunizieren.

<sup>659</sup> Vgl. Zghal, R. (1994), S. 274, S. 300, Matmati, M. (2005), S. 257.

<sup>660</sup> Zum mikropolitischen Aspekt bei der Auswahl der Kriterien zur Personalbeurteilung. Vgl. ausführlich Lorson, H. N. (1996), S. 45 ff., S. 91 ff., Lorson, H. N. (1998), S. 208 f.

### **6.2.2.3. Form der personalen Beiträge**

Bei der Form der personalen Beiträge spielt der starke institutionelle Kollektivismus im Maghreb eine grundsätzliche Rolle. Vor allem zählt die Leistung der Gruppe und nicht die der einzelnen Mitglieder. Individuelle Initiativen, die man nach eigenem Ermessen und ohne Konsultation der anderen Mitglieder ergreift, stoßen in den meisten Fällen auf Ablehnung, auch wenn sie berechtigt sein könnten. Demzufolge ist die Leistung eines Mitarbeiters nur als positiver Beitrag zu betrachten, wenn sie zur Verbesserung der Leistung der Gruppe führt<sup>661</sup>. Die kulturadäquate Form der personalen Beiträge im Maghreb soll somit außenorientiert sein. Der Beitrag eines Mitarbeiters soll nicht vereinzelt, sondern im Zusammenhang mit den Beiträgen seiner Kollegen betrachtet werden. Individuelle Initiativen mit dem Motiv, sich vor den anderen zu profilieren, sind in den stark kollektivistischen maghrebinischen Gesellschaften schlecht angesehen und auf jeden Fall zu vermeiden<sup>662</sup>.

### **6.2.2.4. Fazit**

Im Maghreb soll man sich bei der Beurteilung der Mitarbeiter und den daraus abgeleiteten Maßnahmen zur Nutzung des Personals an Merkmalen wie Loyalität, Einsatz, Kooperationsbereitschaft und Kollegialität orientieren. Sind diese Merkmale in der Person eines Mitarbeiters erfüllt, soll man seine Leistungen als einen Beitrag betrachten, abgesehen davon, welche Folgen sie für die Verwirklichung der Unternehmensziele haben. Das Ergebnis soll in die Mitarbeiterbeurteilung einbezogen werden, nur wenn es positiv ist.

Da die Beurteilung der Beiträge anhand nicht messbarer und objektiv schwer einzuschätzender Kriterien (wie z. B. Absichten und Loyalität) erfolgen soll, kann sie nicht präzise sein und hängt fast immer von der persönlichen Meinung des Vorgesetzten ab. Somit lässt eine auf solchen Kriterien beruhende Personalbeurteilung viel Freiraum für Nepotismus und andere Formen des Favoritismus. Maghrebinische Manager können somit unzweckmäßige und affektiv motivierte Personalmaßnahmen (z. B. Beförderungen) rechtfertigen, die sie z. B. treffen, um kulturbedingten Verpflichtungen gegenüber ihren Familien oder anderen sozialen Gruppen nachzukommen.

---

<sup>661</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 75 f, S. 84 f., S. 128 f.

<sup>662</sup> Vgl. Zribi, H. (2005), S. 229.

Relevante Kulturmerkmale für die Gestaltung der personalen Beiträge				
	<i>Kollektivismus</i>	<i>Abgrenzung zwischen den verschiedenen sozialen Rollen und Lebensbereichen</i>	<i>Art der Leistungsorientierung</i>	<i>Aktivitätsorientierung</i>
<b>Art</b>			Aus der Sicht der islamischen Religion ist jede Leistung, die ein Mitarbeiter nach „Treu und Glauben“ erbracht hat, als Beitrag anzusehen.	Die Leistung eines Mitarbeiters ist aufgrund der gegenwartsbezogenen Handlungsorientierung und der zukunftsbezogenen Daseinsorientierung schon bei der Arbeitsausführung zu beurteilen. Das Ergebnis liegt in der Zukunft und man denkt, dass es nicht allein von der Leistung der Menschen abhängt.
<b>Grad</b>	Nepotistische Personalmaßnahmen lassen sich leichter rechtfertigen, wenn die Kriterien zur Personalbeurteilung nur subjektiv eingeschätzt werden können. Der Manager kann somit manche Mitarbeiter begünstigen, um familiären Verpflichtungen nachzukommen. Solche Verpflichtungen werden im Maghreb aufgrund des starken Eigengruppen-Kollektivismus als verbindlich empfunden.	Interpretationsfähige Kriterien zur Personalbeurteilung erlauben dem Manager, unsachliche Personalmaßnahmen (z. B. Beförderungen) zu rechtfertigen, die er aufgrund persönlicher Verpflichtungen trifft.	Die von der islamischen Religion verlangten Kriterien für die Beurteilung der Beiträge wie z. B. die Absichten sind nicht messbar und man kann sie nur einschätzen.	
<b>Form</b>	Aufgrund des starken institutionellen Kollektivismus soll die Leistung der Gruppe im Mittelpunkt aller Überlegungen stehen. Die individuellen Beiträge der Mitarbeiter sollen nicht vereinzelt, sondern im Zusammenhang mit den Beiträgen ihrer Kollegen betrachtet werden.			

#### Darstellung 14: Kulturorientierte Gestaltung der personalen Beiträge am Beispiel des Maghreb

Quelle: eigene Darstellung

## 7. Möglichkeiten der Standardisierung

Nachdem die Anforderungen der maghrebinischen Kultur im Hinblick auf die Ausprägung der Merkmale Art, Grad und Form der verschiedenen Managementelemente dargestellt wurden, soll nun der Frage nachgegangen werden, inwieweit das Managementsystem zeitlich und sozial stabil sein soll, um kulturadäquat zu sein.

In diesem Abschnitt wird zuerst die Frage der zeitlichen Stabilität des Managementsystems behandelt. Dabei geht es darum, ob man den Anforderungen der maghrebinischen Kultur eher mit einem flexiblen bzw. wenig standardisierten oder eher mit einem starren bzw. hoch standardisierten Managementsystem entgegenkommen sollte.

Um die kulturellen Anforderungen in Bezug auf die Stabilität des Managementsystems festzustellen, sollten vor allem die Zeitorientierung und die Unsicherheitsvermeidung unter die Lupe genommen werden.

Die maghrebinische Kultur ist als eine *vergangenheitsorientierte bzw. konservative* Kultur mit einem *hohen Ausmaß an Unsicherheitsvermeidung* einzuordnen<sup>663</sup>. Daher ist zu erwarten, dass man in diesem kulturellen Kontext von Managementsystem eine weitgehende Stabilität und Reduzierung der Unsicherheiten verlangt.

Der Schwerpunkt der Standardisierung soll grundsätzlich auf die Kontinuität gelegt werden. Das Managementsystem soll seine bewährten Charakteristika unter allen Umständen behalten, da man der Meinung ist, dass das, was sich in der Vergangenheit bewährt hat, auch in der Gegenwart aufrechterhalten werden sollte und dass man damit auch unerwünschte Entwicklungen in der Zukunft vermeiden oder zumindest einschränken kann. Der Flexibilität bzw. der Änderungsfähigkeit des Managementsystems soll aufgrund der schwachen Zukunftsorientierung – wenn überhaupt – nur eine sekundäre Bedeutung zugeordnet werden. Solange sich die verschiedenen Systeme der Umwelt konservativ verhalten, sollte man eigentlich nicht mit vielen Veränderungen in der Zukunft rechnen, die eine hohe Flexibilität verlangt. Die Unsicherheit der Zukunft wird folglich dergestalt reduziert, dass man immer versucht, den Status quo aufrechtzuerhalten. Änderungen können neue Probleme nach sich ziehen, da die Umwelt auf sie auch mit Änderungen reagiert, die in manchen Fällen negativ sein könnten. Demzufolge sollte sich das System als konservativer Akteur verhalten, um Sicherheit zu schaffen.

---

<sup>663</sup> Vgl. Weber, E. (1988), S. 259 ff., Mercure, D. u.a. (1997), S. 45 f., De Luque, M.S. / Javidan, M. (2004), S. 623, Rejeb, S./Séror, A. (1996), S. 266, Lassoued, K. (2005), S. 9 Online-Dokumente [Stand: 11.10.2007].

Innerhalb des Systems soll die hohe Standardisierung besonders den Mitarbeitern zugutekommen, da sich die in sie gesetzten Erwartungen und die ihnen zugewiesenen Aufgaben und Pflichten nicht so schnell ändern. Unerwartete Umstände, unter denen man von ihnen verlangen könnte, eigenverantwortlich zu handeln, sind in diesem Fall sehr unwahrscheinlich. Die Instruktionen, die Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten erhalten, gelten für lange Zeit und das gestattet es ihnen, die zugewiesenen Aufgaben so gut zu üben, dass sie diese schließlich routiniert ausführen können. So werden die Angst vor Fehlern und der damit verbundene Stress am Arbeitsplatz minimal gehalten.

Kontinuität und Konformität sollten den Vorrang vor Innovativität haben. Innovationen meinen nämlich auch Veränderungen der Situation. Sie können darüber hinaus auch ihr Ziel verfehlen und unerwünschte Folgen nach sich ziehen. Daher sind sie nur einzuführen, wenn man sich ihres Erfolges sicher ist. Die hohe Unsicherheitsvermeidung und die starke Vergangenheitsorientierung führen somit zur Einschränkung des innovativen Denkens und zur Konzentration der Aktivitäten auf die Aufrechterhaltung des Status quo<sup>664</sup>.

## 8. Möglichkeiten der Formalisierung

Im Maghreb soll der hohen *Unsicherheitsvermeidung* mit einer hohen Formalisierung des Managementsystems begegnet werden.<sup>665</sup> Die Einführung strenger und ausnahmsloser Regeln soll interne Konflikte verhindern und die Zweckmäßigkeit des Systems sichern. Die hohe Formalisierung beschränkt die Verantwortung der verschiedenen Systemmitglieder (Führungskräfte und untergeordnete Mitarbeiter) auf die Einhaltung der Regeln und soll somit für eine stressfreie Arbeitsatmosphäre sorgen<sup>666</sup>. Außerdem wird durch die Verankerung der strategischen Grundsätze in Gesetzen das Risiko vermieden, dass das System (z. B. aufgrund persönlicher Interessen der Entscheidungsträger) von seiner Gestaltungsidee abweicht. Die hohe Formalisierung soll somit die Interessen sowohl interner als auch externer Gruppen absichern.

Trotz dieses unsicherheitsabsorbierenden Effekts strenger Regeln, der den Anforderungen der risikoscheuen maghrebinischen Kultur weitgehend entgegenkommen soll, sind gewisse andere kulturelle Besonderheiten des Maghreb bei der Formalisierung des Managementsystems nicht zu vernachlässi-

---

<sup>664</sup> Vgl. Scarborough, J. (1998), S. 112 f.

<sup>665</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005); S. 32, S. 83, S. 98.

<sup>666</sup> Die Präferenz für eine hohe Formalisierung in arabischen Gesellschaften kann man auf die islamische Religion zurückführen. In der Tat war die Einführung einer starken Rechtsordnung, welche die individuellen Verantwortungsbereiche strikt voneinander abgrenzt und die kollektive Verantwortung definiert, unter den ersten Zielen der islamischen Religion in ihren Anfängen. Vgl. Hamady, S. (1960), S. 108 ff.



gen. So soll man sich im Maghreb nicht ausschließlich der Formalisierung als dem einzigen Instrument bedienen, um eine gewisse strategische Vision durchzusetzen und/oder die Zweckmäßigkeit einer Organisation zu behüten. Vielmehr sollen der Mensch und die zwischenmenschlichen Beziehungen auch bei einer weitgehenden Herrschaft der Gesetze immer im Mittelpunkt stehen<sup>667</sup>. Die Anforderung, den Menschen über die Vorschriften zu stellen, wird eigentlich in vielen Kulturen gestellt. Und der Idealtyp der absolut formalisierten Systeme, die kompromisslos nach objektiv festgelegten zweckmäßigen Vorschriften funktionieren, ist in der Praxis ohnehin kaum anzutreffen. Im Maghreb soll die Formalisierung aber auch aufgrund gewisser kulturbedingter Vorstellungen über die Rolle, welche die persönlichen Beziehungen in den verschiedenen Lebensbereichen spielen sollen, gewisse Einschränkungen erfahren. So ist z. B. die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen nicht mit der bloßen Einhaltung seiner Vorschriften gleichzusetzen. Das bedeutet zum einen, dass ein Mitarbeiter nicht nur Vorschriftstreue zu leisten hat, um seine Zugehörigkeit zu bestätigen, sondern auch *persönliche* Loyalität gegenüber seinen Kollegen zeigen soll, egal, ob sie ihm unterstellt oder übergeordnet sind. Zum andern bedeutet das auch, dass ein Verstoß gegen die Regeln nicht unbedingt Sanktionen, geschweige denn die Kündigung nach sich zieht<sup>668</sup>. Im Maghreb werden Arbeits- und Geschäftsbeziehungen aufgrund der *mangelnden Trennung zwischen den Lebensbereichen* personifiziert. Der berufliche und der private Lebensbereich hängen stark zusammen, sodass Ereignisse in einem Bereich wechselseitige Konsequenzen für den jeweils anderen Bereich haben. Das hat zur Folge, dass man bei der Anwendung von Vorschriften und Regeln die eventuellen Konsequenzen für die persönlichen Beziehungen zwischen den Interessengruppen (z: B. zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, oder Kunden und Lieferanten) abwägen soll, die umgekehrt auch die sachlichen Beziehungen beeinflussen können. Sollte die strikte Anwendung einer Regel negative Konsequenzen haben, soll man in diesem Fall bereit sein, Kompromisse einzugehen und Ausnahmen zu erlauben<sup>669</sup>. Somit widersprechen die Anforderungen, die man aufgrund der mangelnden Trennung zwischen den verschiedenen Lebensbereichen an die Formalisierung stellt, den Anforderungen, die man aus der Unsicherheitsvermeidung in der maghrebinischen Kultur ableiten kann. Während die letztgenannte Kulturdimension eine höchst weitgehende Formalisierung des Managementsystems fordert, führt die Mischung zwischen persönlichen und sachlichen Beziehungen oft zu Situationen, in denen man Ausnahmen von den Regeln machen soll. Das Dilemma, das aus diesen widersprüchlichen Anforderungen entsteht, ist wie folgt zu lösen: Im Maghreb soll man strenge und ausnahmelose Regeln formulieren, um

---

<sup>667</sup> Vgl. Zghal, R. (1994), S. 186 ff. Mercure, D. (1998), S. 122 ff.

<sup>668</sup> Vgl. Zghal, R. (1994), S. 236 f.

<sup>669</sup> Vgl. Scarborough, J. (1998), S. 113.

dem emotionalen Bedürfnis der Menschen nach Sicherheit entgegenzukommen. Allerdings sollen diese Regeln ziemlich locker angewendet werden. Das bedeutet also, dass das Managementsystem theoretisch einen hohen Grad an Formalisierung aufweisen soll, aber praktisch ein niedrigeres Ausmaß an Formalisierung zu halten ist.

Die Unsicherheit, die aus dieser Kluft zwischen Theorie und Praxis entstehen kann, soll auf der Ebene der Organisation durch die weitgehenden Entscheidungsbefugnisse des Vorgesetzten beseitigt werden<sup>670</sup>. Der Vorgesetzte soll entscheiden, inwieweit die Regeln angewendet werden sollen und er soll auch die Verantwortung für diese Entscheidung übernehmen<sup>671</sup>. Auf der Ebene der Strategie soll man eher auf die zwischenmenschlichen Beziehungen als auf Vorschriften setzen, um die engagierte Unterstützung der wichtigen Interessengruppen (Mitarbeiter, Aktionäre, Kunden) für das Systemprogramm zu gewinnen. Im Maghreb scheint man mehr Vertrauen in Personen als in Gesetze zu haben<sup>672</sup>. Deshalb sollen der Mensch und die zwischenmenschlichen Beziehungen sowohl als Mittel als auch als Zweck an sich im Mittelpunkt stehen.

---

<sup>670</sup> Vgl. Abuznaid, S. (2006), S. 138 In Kulturen mit hohen UVI und MDI können die Machtbefugnisse des Vorgesetzten in manchen Fällen sogar die Regeln ersetzen. Vgl. ausführlich Hofstede (2001), S. 171 ff.

<sup>671</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 108 f., S. 171 f. In manchen arabischen Ländern wird diese Mischung zwischen patriarchalischer und bürokratischer Führung „sheikocracy“ genannt.

<sup>672</sup> Vgl. Roloff, J. (2006), S. 552 f. In dieser Untersuchung in marokkanischen Unternehmen stellte Roloff fest, dass man meistens auf feste Regeln verzichtet, welche die Rechte und Pflichten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer genau definieren. Die Begründung für diesen Verzicht war, dass innerhalb der Unternehmen eine familiäre Atmosphäre herrscht und Probleme auch wie in Familien gelöst werden. Man kann nämlich immer mit dem Vorgesetzten sprechen und Konflikte werden in solchen Gesprächen gelöst. Der machtbefugte Vorgesetzte hat auch Interesse daran, ein guter und großzügiger Ansprechpartner zu sein. In der Tat stärkt er dadurch seine Macht und sichert sich die Loyalität seiner Mitarbeiter. Vgl. Zghal, R (1994), S. 184 ff. R. Zghal beschreibt den folgenden Fall, der in Tunesien passiert ist. In der Zeit seiner Untersuchungen in Tunesien wurde ein Gesetz verabschiedet, nach dem der Arbeitnehmer im Fall einer Krankheit zwei Drittel seines Gehalts von der staatlichen Versicherung erhält. Das Unternehmen, das Objekt seiner Untersuchung war, hatte aber auch schon eine interne Regelung, die in diesem Fall die Zahlung des vollen Gehalts vorsieht. Es kam also zu einer Situation, in der der Mitarbeiter im Falle einer Krankheit oder eines Unfalls fast ein doppeltes Gehalt in der Zeit seiner Abwesenheit bezogen hätte. Anstatt das Gesetz und die interne Regelung gleichzeitig anzuwenden, entschied sich die Geschäftsführung, die in dieser Situation eine maßlose Begünstigung eines abwesenden Mitarbeiters gesehen hat, weitere Maßnahmen einzuführen, die weder auf gesetzlichen noch auf betriebsinternen Regeln beruhen. Schließlich wurden die Fälle, die in dieser Zeit stattfanden, verschieden behandelt. Dieser Fall zeigt, dass man in den Maghrebländern sich nicht auf die strikte Anwendung von Gesetzen beschränkt. Im obigen Fall hat sich die Geschäftsführung verpflichtet gefühlt, die Situation zu korrigieren. Man war nicht zufrieden mit dem Ergebnis, das sich aus einer Anwendung der Gesetze ergab und hatte mehr Vertrauen in das eigene Urteilsvermögen. Eine solche Einstellung spricht selbstverständlich auf keinen Fall für den Aufbau einer funktionsfähigen Bürokratie.

## VI. Schlussbetrachtung

### 1. Zusammenfassung der Ergebnisse

In dieser Arbeit wurde am Beispiel der maghrebinischen Kultur erstens versucht, die Anforderungen darzustellen, die Kultur an die Gestaltung sozialer Systeme stellen kann und zweitens wurde darüber reflektiert, wie ein Managementsystem aufzubauen ist, das diesen Anforderungen gerecht werden kann. Dabei wurde versucht, den ursprünglichen Zweck, für den die sozialen Systeme tatsächlich gebildet werden, soweit wie möglich aus den Analysen auszublenken, um die Effekte der Kultur auf das Managementsystem anschaulich zu machen. In vielen Teilen dieser Arbeit wurde die Situation dargestellt, in der z. B. ein Unternehmen nicht nur als Mittel zur Erreichung des materiellen Wohlstands angesehen wird, sondern vor allem als Kulturobjekt. Die Orientierung am ursprünglichen Zweck wurde in den Grenzen gehalten, welche die maghrebinische Kultur erlaubt. Daraus ergab sich wie erwartet ein in jeder Hinsicht *außenorientiertes* Managementsystem. Die Selbstverständlichkeit dieses Ergebnisses ist damit zu erklären, dass das Wesen des kulturadäquaten Managements an sich allgemein eine Öffnung des Managementsystems gegenüber dem Kultursystem bedingt. Im vorliegenden Fall war diese Außenorientierung aber auch noch eine Anforderung, welche die maghrebinische Kultur aufgrund ihrer *harmonieorientierten* Haltung gegenüber der Umwelt und ihrer *extrem kollektivistischen Ausprägung* an das Management richtet.

#### a) Politik

Die Aufrechterhaltung der Harmonie mit und in der Umwelt erfordert, dass die *Politik* des sozialen Systems die dort vorherrschenden islamischen Werte bestätigt. Zwar wird die Vertretung einer Idee (z. B. materieller Wohlstand) gegenüber der Umwelt als legitim angesehen. Das soziale System „Unternehmen“ soll aber Konflikte mit der islamischen Kultur des Maghreb vermeiden und sich vielmehr als konservativer Akteur verhalten, der Interesse daran hat, diese Kultur zu bewahren. Weiterhin ergab die Orientierung an den im Maghreb vertretenen kollektivistischen Werten auf der Ebene der Politik ein pluralistisches Zielsystem, in das auch die Ziele externer sozialer Gruppen und insbesondere die Ziele der Familien der Unternehmensangehörigen einbezogen werden. Mit dieser Auffassung der politischen Ziele nähert sich das Unternehmen in vieler Hinsicht der Form der *öffentli-*

*chen Institution* oder der *Behörde*, deren Hauptzweck darin besteht, der Gemeinschaft zu dienen und die sich mit ihrer Strategie und Struktur an diesem Zweck orientiert. Noch stärker bewegt aber die Erfüllung der vom Kollektivismus bedingten Anforderungen das soziale System in die Richtung des *Familienunternehmens*, das dem Prestige und dem Wohlstand eines bestimmten Clans zu dienen hat. Diese kulturorientierte Politik hat Folgen für die Gestaltung der anderen Managementelemente. So soll die *Verteilungspolitik* in erster Linie als ein Instrument zur Verwirklichung der islamischen Vorstellung von *sozialer Gerechtigkeit* betrachtet werden. Eine gerechte Verteilung soll sich nicht am Marktergebnis orientieren. Vielmehr soll sie dazu beitragen, dass jedem Arbeiter ein menschenwürdiges Leben zugesichert werden kann, unabhängig davon, ob sein Arbeitgeber einen Gewinn erwirtschaftet hat oder nicht. Dabei sollen außerordentliche Leistungen extra honoriert werden, damit die Motivation der einzelnen Arbeiter, angestrengt zu arbeiten und mehr zu leisten als die anderen, auf jeden Fall erhalten bleibt.

## **b) Planung**

Auf der Ebene der *strategischen Planung* führt die Orientierung an der islamischen Kultur des Maghreb dazu, dass sich die Unternehmen einander nicht als Störfaktor für die Maximierung einer gewissen Zweckerreichung betrachten, sondern als Mitglieder einer Gemeinschaft, der sie zu dienen haben. Somit wird der Wettbewerb als Ausgangsannahme über die Beziehung zwischen den Systemen der Umwelt relativiert. Ein Unternehmen soll keineswegs versuchen, seine Konkurrenten vom Markt zu verdrängen und auf diese Weise eine Monopolstellung zu erlangen. Vielmehr soll es sogar bereit sein, mit anderen Unternehmen zu kooperieren, um die Ziele der Gemeinschaft (z. B. eine bessere Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen) zu erreichen.

Die kulturelle Konformität soll im Maghreb auch in der *operativen Planung* ihren Niederschlag finden. So wird aufgrund eines für die islamischen Gesellschaften charakteristischen Idealismus erwartet, dass man sich bei der Lösung von Problemen unter allen Umständen für traditionskonforme Alternativen entscheidet. Dabei glaubt man, dass solche Lösungen das System keineswegs daran hindern, seinen ursprünglichen Zweck zu erreichen.

### c) Organisation

Bei der *organisatorischen Differenzierung* sollen Unternehmen (und andere Organisationen) in erster Linie als familienähnliche soziale Gruppen betrachtet werden, die ihren Mitglieder Schutz und Sicherheit bieten sollen. Um diese Funktion zu erfüllen, soll die maghrebinische Organisation auch die Struktur der *Großfamilie* einnehmen. Daraus ergeben sich *hoch hierarchisierte* Systeme, in denen die Entscheidungsmacht und die Verantwortung in wenigen Positionen konzentriert bleiben. Der Zusammenhalt der Gruppe soll durch die Förderung der direkten Kommunikation und der Kooperation zwischen den Mitgliedern gestärkt werden. Daher sollen die Arbeitsstellen möglichst schwach voneinander abgegrenzt werden. Die Kooperation zwischen Vorgesetzten und Unterstellten bei der Entscheidungsfindung soll durch die Umsetzung des Prinzips der Beratung ermöglicht werden. Zu diesem Zweck können Komitees zur Behandlung kurzfristiger Probleme oder auch dauerhafte Stabstellen gebildet werden. In beiden Fällen sollen die endgültigen Entscheidungen von den Linien-Vorgesetzten getroffen und durchgesetzt werden, die somit den größten Anteil der Verantwortung zu tragen haben.

Mit der *organisatorischen Programmierung* sollen die Rollenträger auf eine kulturadäquate Art und Weise zum richtigen Rollenverhalten angeleitet werden. Dabei soll der Instruktionsgeber zum einen dem Instruktionsempfänger die Absichten der Systemleitung klar vermitteln. Das erreicht der Vorgesetzte, indem er dem unterstellten Mitarbeiter die Information liefert, wie er an seiner Stelle die Aufgaben erfüllen würde. Zum anderen soll diese intentionale Programmierung von einem *patriarchalischen Führungsstil* begleitet werden. Das bedeutet, dass die Instruktionen die Form eines väterlichen Befehls einnehmen sollen. Sie sollen an die Ehre der Mitarbeiter appellieren und sie ohne Machtdemonstration des Vorgesetzten verpflichten. Die mitarbeiterorientierte Führung bzw. den Schutz und die Sicherheit, die der Vorgesetzte seinen Mitarbeiter bietet, sollen die Letztgenannten mit Gehorsam und Engagement erwidern, ohne Ehrverluste hinnehmen zu müssen.

### d) Personal

Durch die Erfüllung der Anforderungen der maghrebinischen Kultur im Hinblick auf die Gestaltung des *Personalbestandes* nähert sich das System am ehesten der Form des Familienunternehmens. Persönliche und insbesondere verwandtschaftliche Beziehungen werden als Ressourcen betrachtet, auf die ein Unternehmen zurückgreifen kann, um seine Ziele zu erreichen. Bei der Personalauswahl

sollen Verwandte und Freunde bevorzugt werden, weil man sich ihrer Loyalität gegenüber dem Unternehmen sicher ist. Man braucht in diesem Fall keinen zusätzlichen Aufwand, um eine Vertrauensgrundlage zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aufzubauen. Sie ist schon aufgrund der persönlichen Beziehungen vorhanden. Außerdem erfüllt der Arbeitgeber durch die Einstellung seiner Verwandten und Freunde seine sozialen Verpflichtungen gegenüber seiner Familie und anderen externen Gruppen der Umwelt, was zu mehr Unterstützung für das Unternehmen beitragen kann.

Die Orientierung an der maghrebinischen Kultur bei der Gestaltung der *personalen Beiträge* erfordert, dass der Mitarbeiter nicht als zweckdienliches Potenzial betrachtet wird, sondern in erster Linie als Person. Das bedeutet, dass Tugenden wie Fleiß, Loyalität und Zuverlässigkeit, die der Mitarbeiter bei der Verrichtung seiner Arbeit gezeigt hat, als Beitrag betrachtet werden sollen, unabhängig davon, welche Auswirkungen seine Leistungen auf die Zweckerreichung haben. Die Beurteilung der Mitarbeiter als Personen führt aber auch dazu, dass die persönlichen Beziehungen zum Entscheidungsträger eine wichtige Rolle dabei spielen, welche Mitarbeiter weiter geschult und befördert werden.

#### **e) Standardisierung und Formalisierung**

Schließlich sollen alle Managementelemente aufgrund der starken Vergangenheitsorientierung und des Konservatismus der maghrebinischen Kultur *weitgehend standardisiert* werden. Im Maghreb empfinden die Menschen eine Abneigung gegenüber ständigen Veränderungen, weil sie sich dadurch verunsichert fühlen. Daher sollen die Gestaltungsalternativen der Managementelemente, die sich in der Vergangenheit als richtig erwiesen haben, auch in der Gegenwart beibehalten werden, um zukünftige negative Entwicklungen zu vermeiden. Indem die maghrebinische Kultur eine höchstmögliche *Standardisierung* des Managementsystems fordert, stellt sie gewisse Grenzen für seine *Formalisierung* auf. Zwar sollen strenge und ausnahmelose Regeln dem Drang nach Sicherheit entgegenkommen, den die Menschen im Maghreb verspüren. Allerdings soll man aber vor der Anwendung dieser Regeln immer die Folgen für die zwischenmenschlichen Beziehungen bedenken. Das bedeutet, dass die Entscheidungsträger immer bereit sein sollen, Ausnahmen von den Regeln zu gestatten und Kompromisse einzugehen, um gute Beziehungen zu den wichtigen sozialen Gruppen aufrechtzuerhalten.

## 2. Vergleich mit anderen Kulturen

Im Folgenden werden die obigen Ergebnisse mit den Gestaltungsalternativen verglichen, die in anderen Kulturen anzutreffen sind. Dabei wird versucht, sowohl die Besonderheiten dieses für die kulturellen Bedingungen im Maghreb passenden Managementsystems hervorzuheben als auch gewisse Gemeinsamkeiten mit anderen Kulturen herauszukristallisieren, die zu einem besseren Verständnis der Ergebnisse beitragen können.

### a) Politik

Bei der Betrachtung dieses Managementsystems stellt man fest, dass seine auffälligen Merkmale eher auf der Ebene der Struktur bzw. der Organisation und des Personals liegen. Die Anforderungen, die maghrebinische Kultur an Politik und Strategie richtet, werden in vielen anderen Kulturen erhoben. So ist die Formulierung der politischen Ziele in Form eines Systems, in das die Ziele verschiedener interner und externer Gruppen (Mitarbeiter, Kunden, etc.) einbezogen werden, in vielen kollektivistischen Gesellschaften anzutreffen. In der Managementliteratur wird diese strategische Grundrichtung unter dem Stakeholder-Ansatz thematisiert. Unter den verschiedenen Varianten des Stakeholder-Ansatzes, die in anderen Kulturen praktiziert werden, scheinen die asiatischen Varianten die meisten Gemeinsamkeiten mit dem oben beschriebenen und für die maghrebinische Kultur zutreffenden Modell aufzuweisen. So entspricht die pluralistische Orientierung, die im *japanischen* Modell der *Politik* vertreten ist, auch weitgehend den geschilderten Anforderungen der maghrebinischen Kultur. Dabei werden sowohl die Interessen der Mitarbeiter und der Eigentümer als auch die Interessen externer Gruppen wie Kunden, Zulieferer etc. berücksichtigt<sup>673</sup>: Überdies erinnert dieses maghrebinische Soll-Modell der Politik in seiner Clanorientierung aber auch an das *chinesische* Modell<sup>674</sup>. Unternehmen werden dabei als soziale Untergruppen von Familien betrachtet, die vor allem den familiären Interessen ihrer Mitglieder zu dienen haben<sup>675</sup>.

Bei dem hier beschriebenen Modell der *Verteilungspolitik* handelt es sich um einen Idealtyp, der kaum in der Praxis anzutreffen ist. Zwar erinnert dieses Modell in seiner Orientierung am Produktionsfaktor „Arbeit“ an die sozialistischen Versuche, diesen Faktor dem Kapital gleichzustellen. Aller-

---

<sup>673</sup> Vgl. Yoshimori, M (1995), S. 33 f.

<sup>674</sup> Vgl. Scarborough, J. (1998), S.111.

<sup>675</sup> Vgl. Whitley, R. (1990), S. 59 f, Chen, M. (2000), S. 85 f.

dings orientiert sich das islamische Modell im Gegensatz zum Sozialismus, der die Befriedigung objektiver menschlicher Bedürfnisse als die Zielsetzung der Verteilung betrachtet, auch an der Leistung der Mitarbeiter, um Einkommensunterschiede einzuführen. Wie schon erwähnt, distanziert sich die islamische Wirtschaftsordnung vom Sozialismus und versteht sich als Mittelweg zwischen Sozialismus und Kapitalismus. Demzufolge soll die Verteilung auch ihre programmfördernde Funktion erfüllen, d.h., sie soll die Mitarbeiter und Kapitalgeber zur Teilnahme am Unternehmensgeschehen motivieren (vgl. S. 146).

## **b) Planung**

Wie das japanische Modell der Politik ist das *japanische* Verständnis von *Strategie* durchaus kompatibel mit den Anforderungen der islamischen Kultur des Maghreb. So wird der Wettbewerb in Japan nicht als die einzige Annahme betrachtet, von der die Unternehmen bei der Gestaltung ihrer strategischen Pläne ausgehen sollen. Vielmehr werden dabei die Kooperationsmöglichkeiten mit den Konkurrenten weitgehend berücksichtigt.<sup>676</sup> Japanische Unternehmen sind insbesondere kooperationsbereit, wenn es um die Interesse der Gemeinschaft bzw. der japanischen Volkswirtschaft geht. In diesem Fall werden Allianzen auch mit Konkurrenten gebildet. Dabei werden die verschiedenen Pläne in einer gemeinsamen Strategie konsolidiert<sup>677</sup>.

Die für die islamischen Gesellschaften charakteristische idealistische Hingabe an die Tradition hat Einfluss auf alle Managementelemente. Am deutlichsten findet dieser Idealismus aber seinen Niederschlag auf der *operativen Ebene*. In pragmatischen Gesellschaften wie den *USA* wird zwischen „Sein“ und „Sollen“ klar unterschieden. Das Experiment und die Erfahrung (bzw. das Ist) gelten als die wichtigsten Quellen der Gewissheit und des Wissens. Demzufolge wird die Theorie aus der Praxis abgeleitet. Dabei spielt das Handlungslernen (learning by doing) eine grundsätzliche Rolle<sup>678</sup>. In Kombination mit dem amerikanischen Individualismus führt dieser Pragmatismus dazu, dass die Ethik auch aus der situativen Perspektive betrachtet wird, in der die individuellen Werthaltungen des Entscheidungsträgers und seine Erfahrungen ebenfalls eine Rolle bei der Normenfindung und der moralischen Begründung seiner Entscheidungen spielen<sup>679</sup>. Im Gegenteil dazu orientiert man sich im Maghreb an idealistischen Wertvorstellungen (bzw. Soll), um Gewissheit in den Handlungen zu

---

<sup>676</sup> Vgl. Nonaka, I. / Nishiguchi, T. (2001), S. 230 ff.

<sup>677</sup> Vgl. Nonaka, I. / Nishiguchi, T. (2001), S. 224 ff.

<sup>678</sup> Vgl. Gairing, F. (2002), S. 26.

<sup>679</sup> Vgl. Kreikebaum, H. u.a. (2001), S. 1 ff., S. 39 ff.



schaffen. Die Ethik ist in erster Linie eine kollektive Angelegenheit, die durch die Religion institutionalisiert wird. Bezogen auf die Unternehmenspraxis werden *Operationen* und Entscheidungen in den USA anhand ihrer praktischen Auswirkungen auf die Erreichung der Unternehmensziele und vor dem Hintergrund situativer ethischer Maßstäbe bewertet. Im Maghreb werden sie grundsätzlich anhand ihrer Konformität mit der kollektiven Werterhaltung beurteilt. Und die Tradition kommt immer vor der Optimalität. Des Weiteren unterscheidet sich das arabische Problemlösungsverhalten vom *amerikanischen* insbesondere hinsichtlich der Problemstellung. Während die Amerikaner ein Problem in mehrere Teilprobleme zerlegen und versuchen, diese schrittweise zu lösen, betrachten die Araber ein Problem in seiner Gesamtheit und versuchen es auch in seiner ursprünglichen Form zu lösen. Daher sollte man in arabischen Ländern auf die Optimalität oder die Funktionalität des ganzen Systems zielen und nicht auf die Teioptimalitäten der Abteilungen, wie es der Fall in den USA und anderen westlichen Kulturen ist<sup>680</sup>.

### c) Organisation

Die für die Anforderungen der maghrebinischen Kultur oben dargestellte hoch hierarchisierte *Organisationsstruktur* ist zwar in vielen Kulturen mit hoher Akzeptanz von Machtungleichheiten vertreten. Allerdings weist diese Struktur eine für den Maghreb charakteristische kulturbedingte Besonderheit auf, nämlich die schwache Abgrenzung zwischen den Stellen, welche die face-to-face-Kommunikation fördern sollen. In diesem Punkt ist die maghrebinische Haltung genau das Gegenteil von der in der *französischen* Kultur vertretenen Abneigung gegen die face-to-face-Beziehungen, die sich in einer für die französische Organisation charakteristischen Tendenz zur Isolation des Individuums innerhalb seiner Arbeitsstelle niederschlägt<sup>681</sup>. Einerseits kommt das französische Modell durch seine Konzentration der Macht und der Verantwortung in den höheren Hierarchiestufen den Anforderungen der maghrebinischen Kultur in Bezug auf die Machtorganisation weitgehend entgegen<sup>682</sup>. Andererseits entspricht die Arbeitsorganisation im französischen Modell eher den Anforderungen einer individualistischen Kultur, in der die Menschen für mehr Autonomie auch die soziale Isolation in Kauf nehmen, was im schroffen Gegensatz zur maghrebinischen Einstellung im Hinblick auf soziale Nähe steht<sup>683</sup>.

---

<sup>680</sup> Vgl. Ali, A. J. (2005), S. 84 f.

<sup>681</sup> Vgl. Crozier, M. (1985); S. 39 ff., S. 58 ff., S. 173 f., S. 262 ff.

<sup>682</sup> Vgl. Moussa, F. (1998), S. 164 ff. Diese Eigenschaft des französischen Modells hat auch seine Übernahme in maghrebinische Organisationen erleichtert.

<sup>683</sup> Vgl. Weber, E. (1988), S. 211 f.

Beim Vergleich der japanischen Managementpraxis mit dem maghrebinischen Soll-Modell kann man eine weitere Gemeinsamkeit feststellen: die Aufforderung, die konsultative Führung *aus Prinzip* zu praktizieren. In Japan findet dieses Prinzip seinen Niederschlag im Ringi-System. Hier werden die Mitarbeiter gebeten, ihre fachlich fundierten Meinungen zu den wichtigsten Angelegenheiten des Unternehmens zu äußern. Die Geschäftsführung ist verpflichtet, diese Meinungen zu hören, aber es bleibt ihr überlassen, ob sie bei den endgültigen Entscheidungen berücksichtigt werden oder nicht<sup>684</sup>. In Japan (genauso wie im Maghreb) genügt die bloße Konsultation, um den Respekt des Vorgesetzten für seine Mitarbeiter zu demonstrieren. Es geht nicht darum, die eigene Meinung durchzusetzen, sondern einfach darum, gehört zu werden.

Charakteristisch für das maghrebinische Soll-Modell der Organisation ist vor allem die Personifikation der Beziehung zwischen den Vorgesetzten und den Untergebenen. Während diese Beziehung in den USA als rein geschäftlich betrachtet wird, sodass man sie mit einer Transaktion zwischen Kunden und Lieferanten vergleichen kann, wird im Maghreb aufgrund der Auffassung der Organisation als Familie versucht, das Vaterbild auf den Vorgesetzten im beruflichen Leben zu übertragen. In den USA befindet sich der Vorgesetzte in einer ähnlichen Situation wie der Kunde auf dem Markt. Er hat Interesse an einer Leistung und für ihn zählt vor allem, dass die andere Partei der Vereinbarung (bzw. der Mitarbeiter) diese Leistung erbringt. Dabei ist er bereit, dem Mitarbeiter die Entscheidung über die Mittel und Wege zum Ziel zu überlassen. Wie der Lieferant erwartet der Mitarbeiter seinerseits, dass seine Leistung honoriert wird<sup>685</sup>. Diese Einstellung begünstigt die Delegation von Entscheidungsbefugnissen an die untergebenen Mitarbeiter, was in den USA zur Entwicklung von Managementtechniken wie dem MBO beigetragen hat<sup>686</sup>. Für diese Unabhängigkeit vom Vorgesetzten soll der Arbeiter allerdings mehr Verantwortung übernehmen. Während die risikofreudigen Amerikaner bereit sind, diesen Preis zu zahlen<sup>687</sup>, streben die maghrebinischen Arbeiter nach mehr Sicherheit und sind dafür bereit, ihren Vorgesetzten weitgehende Machtbefugnisse zuzugestehen. Im Gegensatz zu den Amerikanern, welche die Würde des Arbeiters mit der Selbstständigkeit und der Macht assoziieren, die er auf seinem Arbeitsplatz genießt<sup>688</sup>, sind die Menschen im Maghreb mehr interessiert an der Autorität, der sie sich unterordnen und weniger am Ausmaß der Macht, die man ihnen zuteilt<sup>689</sup>. In westlichen Kulturen und insbesondere in den USA wird der Drang nach Selbstständigkeit weitge-

---

<sup>684</sup> Vgl. Wunderer, R. (1995), S. 1354.

<sup>685</sup> Hierbei handelt sich sowohl um die materielle Honorierung durch Gehalt und Prämien als auch um die immaterielle Honorierung durch Anerkennung der Leistung.

<sup>686</sup> Vgl. Hofstede, G. (1992); S. 315

<sup>687</sup> Vgl. Kohlert, H. u.a. (1999), S. 121, Hofstede, G. (2001), S. 177, Luthans, F. (2002), S. 256

<sup>688</sup> Vgl. D'Iribarne, P. (2002), S. 285.

<sup>689</sup> Vgl. D'Iribarne, P. (2002), S. 285.

hend als Ansatzpunkt zur Motivation der Mitarbeiter genutzt. Im Maghreb sollte man grundsätzlich auf die zwischenmenschlichen Beziehungen und das arabische Konzept der Ehre setzen. Dieses Konzept ist vielleicht die auffälligste Besonderheit der maghrebinischen bzw. arabischen Kultur. Es unterscheidet sich vom französischen Konzept der Ehre, das D'Iribarne in seinem Buch „La logique de l'honneur“ beschrieben hat<sup>690</sup>, dadurch, dass die Verpflichtungen des Individuums gegenüber dem anderen (bzw. dem großmütigen väterlichen Vorgesetzten) klarer in den Vordergrund treten als die Verpflichtungen sich selbst gegenüber. In Frankreich wird das Verhalten des Arbeiters durch solche Gebote der Ehre bestimmt, die sich aus dem eigenen Verständnis seiner Rolle in der Organisation ergeben. Dabei definiert er selbst seine Pflichten, indem er sich auf seine Berufszugehörigkeit oder Ausbildung beruft (vgl. S. 61 f.). Der französische Arbeiter bestimmt, was er sich selbst schuldet und versucht, dem nachzukommen. Im Maghreb geht es aber mehr darum, was man dem Chef und dem Arbeitgeber aufgrund der persönlichen Beziehungen schuldet als um das, was man sich selbst schuldet.

#### **d) Personal**

Diese Auffassung der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer hat erhebliche Folgen für das *Personalmanagement*. So wird der Nepotismus bei der Personalauswahl damit begründet, dass man auf diese Art und Weise für das Unternehmen loyale und vertrauensvolle Mitarbeiter gewinnt, die man nicht extra motivieren muss. In diesem Punkt weist das maghrebinische Soll-Modell des *Personals* große Ähnlichkeit mit den asiatischen Modellen auf. Es erinnert in seiner Fixierung auf die Loyalität der Mitarbeiter an das japanische Modell<sup>691</sup>. Japanische Unternehmen begründen auch ihre Wettbewerbsvorteile in erster Linie auf diesem Faktor.<sup>692</sup> Besonders auffällig am maghrebinischen Modell ist aber seine Ähnlichkeit mit der chinesischen Rekrutierungspraxis, die durch das „Guanxi“-Konzept stark geprägt ist<sup>693</sup>. Unter „Guanxi“ versteht man die persönliche Beziehungen bzw. das persönliche Beziehungsnetzwerk, das eine Gruppe von Personen verbindet und das den geschäftlichen Beziehungen und allgemein dem Leistungsabtausch zwischen ihnen zu Grunde liegt<sup>694</sup>. Demzufolge können viele Praktiken bei der Personalauswahl in China im Maghreb Anwendung finden.

---

<sup>690</sup> Vgl. D'Iribarne, P. (2001), S. 63 ff.

<sup>691</sup> Vgl. Macharzina, K./ Wolf, J. (2005), S. 1031.

<sup>692</sup> In Japan spielt allerdings der Name der Universität, an der der Kandidat studiert hat, eine viel wichtigere Rolle bei der Personalrekrutierung als im Maghreb. Führungskräfte werden unter den Absolventen renommierter Universitäten ausgewählt und im Unternehmen für die ihnen zugewiesenen Aufgaben ausgebildet. Vgl. Holtbrügge, D. (2005), S. 72.

<sup>693</sup> Vgl. Yahoui, D./ Zoubir, Y.H. (2006), S. 237, Scarborough, J. (1998), S. 111.

<sup>694</sup> Vgl. Vermeer, M. (2007), S. 68 ff.

Wie in China soll man bei der Einstellung von Mitarbeitern den persönlichen und sozialen Kontakten des Bewerbers eine große Bedeutung zukommen lassen<sup>695</sup>.

Weiterhin kann die Fixierung auf das Leistungsverhalten und die persönlichen Merkmale der Leistungsträger bei der Entwicklung und Nutzung der *personalen Beiträge* als eine weitere Besonderheit der maghrebinischen Kultur aufgeführt werden. In den USA steht bei diesem Managementbereich eher das Leistungsergebnis im Vordergrund<sup>696</sup>, wobei das Leistungsverhalten immer mehr an Bedeutung gewinnt<sup>697</sup>.

#### e) Standardisierung und Formalisierung

Die Anforderungen der maghrebinischen Kultur im Hinblick auf die zeitliche und soziale Stabilität des Managementsystems sind in allen Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung anzutreffen<sup>698</sup>. In solchen kulturellen Kontexten tendieren soziale Systeme in der Regel zu starker *Standardisierung* und *Formalisierung*. Daher kann man theoretisch kaum von maghreb-spezifischen Soll-Ausprägungen dieser Managementmerkmale reden. Dennoch stellt die maghrebinische Kultur besondere Anforderungen an den praktischen Umgang mit Regeln, die bei genauer Erfüllung zu einem Formalisierungsmodell führen kann, das große Parallelen zu dem in den französischen Organisationen praktizierten Modell aufweist. Genauso wie im Maghreb erwartet man in Frankreich von den Regeln, dass sie durch ihr bloßes Vorhandensein das emotionale Bedürfnis ihrer Adressaten nach Sicherheit befriedigen<sup>699</sup>. Deshalb neigen französische Organisationen zu starker Formalisierung. So werden strenge Gesetze formuliert, die theoretisch alle Aktivitäten genau regulieren sollen. Allerdings unterscheidet sich die französische Kultur von anderen Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung dadurch, dass die Regeln sehr locker gehandhabt werden<sup>700</sup>. Individuelle Auslegungen und Abweichungen werden in einem so weit gehenden Ausmaß toleriert, dass die Regeln letztendlich nur sehr selten wortwörtlich angewendet werden<sup>701</sup>. Das französische Modell der Formalisierung kann allge-

---

<sup>695</sup> Vgl. Holtbrügge, D./ Puck, J. F. (2005), S. 132.

<sup>696</sup> Vgl. Pudelko, M. (2000), S. 94 ff.

<sup>697</sup> Vgl. Oechsler, W. A. (2006), S. 430.

<sup>698</sup> Vgl. Hofstede, G. (1992), S. 309 f. Scholz, C. (1994), S. 772.

<sup>699</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001); S. 172.

<sup>700</sup> Zum Vergleich mit Deutschland vgl. Brunstein, I. (1989), S. 112 ff.

<sup>701</sup> Demzufolge zieht ein von den Regeln abweichendes Verhalten nicht unbedingt negative Folgen für den Urheber nach sich. Crozier/Friedberg führen diesen lockeren Umgang mit den Regeln in französischen Organisationen auf opportunistische Überlegungen seitens der Machtträger zurück, die so versuchen, noch eine zusätzliche informelle Macht zu gewinnen, die sie zur Erreichung ihrer individuellen Ziele einsetzen können. Vgl. Crozier, M./Friedberg, E. (1979), S. 65 f. Diese Macht erhalten die Vorgesetzten mithilfe einer „Erpressungstaktik“ gegenüber dem gegen die Regel verstoßenden Unterstellten. So tolerieren sie den

mein mit dem Satz „*régle rigide, pratique molle*“<sup>702</sup> zusammenfassend beschrieben werden. Und diese Bezeichnung trifft auch auf das oben beschriebene maghrebinische Soll-Modell zu. In beiden Kulturen werden Diskrepanzen zwischen dem Wortlaut der Gesetze und ihrer Anwendung nicht nur toleriert, sondern sogar gewollt<sup>703</sup>. Das lässt sich damit erklären, dass die Menschen sowohl in Frankreich als auch im Maghreb eher bereit sind, von angeblich strengen Regeln abzuweichen, als auf sie zu verzichten.

### 3. Kritik

Die Kritik des oben dargestellten kulturadäquaten Managementsystems soll sich hier auf die Beantwortung der Frage konzentrieren, inwieweit diese Orientierung an der maghrebinischen Kultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht sinnvoll ist.

Bei der genauen Betrachtung dieses Managementsystems kann man bemerken, dass jedes Managementelement sowohl Vorteile als auch Nachteile bietet. So können die Berücksichtigung der im Umfeld des Unternehmens vorhandenen Kooperationspotenziale und die Vermeidung von Konflikten, welche die maghrebinische Kultur bei der Gestaltung der strategischen Managementelemente (Politik und Planung) fordert, einerseits die richtigen Antworten auf eine dynamische und komplexe Umwelt sein. Die Entschärfung des Wettbewerbs soll nämlich für mehr Sicherheit sorgen und die Kooperation ermöglicht es den Unternehmen, ihre Ressourcen zu kombinieren und zusammen zu nutzen. Andererseits kann die Erfüllung dieser Anforderungen zu einem passiven Verhalten des Unternehmens führen, indem sie es daran gehindert wird, eine mögliche Monopolstellung anzustreben. So soll ein Unternehmen seine Wettbewerbsvorteile gegenüber seiner Konkurrenz nicht nutzen, wenn das dazu führt, dass sie am Markt scheitern, was langfristig zur Passivität führt.

Des Weiteren kann die Personifikation der innerbetrieblichen Beziehungen, die die Orientierung an der maghrebinischen Kultur bei der Gestaltung der Systemstruktur (Organisation und Personal) nach sich zieht, auch ambivalente Folgen haben. Einerseits kann sie positive Effekte auf die Motivation der Mitarbeiter haben. So führt die Betrachtung des Unternehmens als Familie zu einer stärkeren Identi-

---

Verstoß und erwarten als Gegenleistung dafür, den Unterstellten für die Verwirklichung ihrer individuellen Ziele zu gewinnen.

<sup>702</sup> „Eine strenge Regel, eine milde Praxis“. Vgl. D'Iribarne, P. (2002), S. 81, D'Iribarne, P. (2003), S. 76. Diese Bezeichnung ist auf Alexis de Tocqueville zurückzuführen, der damit den Umgang mit den Gesetzen in der vornapoleonischen Zeit (Ancien Régime) beschrieben hat. Diese Einstellung gegenüber den Gesetzen wird in Frankreich bis heutzutage noch vertreten.

<sup>703</sup> Vgl. D'Iribarne, P. (2001), S. 80 ff.

fikation mit seinen Zielen, was die optimale Nutzung der im Personal steckenden Potenziale erleichtert. Andererseits begünstigt die Personifikation der innerbetrieblichen Beziehungen aber auch unsachliche und affektiv motivierte Personalmaßnahmen (z. B. unzuweckmäßige Beförderungen). Mitarbeiter werden nämlich mehr als Personen denn als Potenziale betrachtet. Und das kann dazu führen, dass die Unternehmensleitung das tatsächliche Potential des Unternehmens nicht mehr erkennen kann. Somit entfällt der Ansatzpunkt zur Optimierung und zweckmäßigen Steuerung dieses Potentials und die Personalmaßnahmen können im Extremfall zum Austausch von Gefälligkeiten zwischen Vorgesetzten und Unterstellten werden.

Diese Beispiele legen den Schluss nahe, dass die beste Alternative im Umgang mit der Kultur weder in ihrer bedingungslosen Akzeptanz noch in ihrer Verwerfung besteht. Vielmehr steht das Management vor der Herausforderung, sowohl die Chancen als auch die Risiken zu identifizieren, welche die Kultur in jeder Situation beinhaltet, um schließlich zu entscheiden, in welchem Ausmaß man sich zu orientieren hat.

In der arabischen Managementliteratur trifft man auf verschiedene Richtungen bei der Behandlung des Themas Kultur<sup>704</sup>. Während manche Autoren dieses Thema komplett ignorieren, werben andere Autoren für eine bedingungslose Orientierung an der Tradition. In der Tat sind viele maghrebinische Managementbücher bloße Übersetzungen der westlichen (insbesondere der französischen) Managementliteratur, mit denen man dann die betriebswirtschaftlichen Vorteile moderner Managementkonzepte hervorhebt und für ihre Übernahme in die maghrebinische Managementpraxis plädiert. Dabei wird die Frage der Anwendbarkeit dieser Konzepte unter den maghrebinischen Verhältnissen vernachlässigt, welche eigentlich entscheidend dafür ist, ob ihre eventuellen Vorteile angewandt werden können<sup>705</sup>. In der maghrebinischen und allgemein in der arabischen Managementliteratur findet man aber auch viele Bücher, in denen die Aufforderung zu finden ist, eine ausschließlich aus der Kultur abgeleitete Managementtheorie zu bilden. Dabei betont man die Unanwendbarkeit westlicher Managementtheorien in den arabischen Ländern und vernachlässigt jene Vorteile, die sich für die Bildung einer arabischen Managementtheorie bieten könnten, wenn arabische Managementforscher von der Erfahrung ihrer westlichen und japanischen Kollegen zu profitieren wüssten. Auf der Ebene der Managementtheorie ist es für maghrebinische Managementforscher sinnvoll, mit maghrebinischen Soziologen und Psychologen zu kooperieren, um die wissenschaftlichen Grundlagen für eine echte maghrebinische Managementlehre zu bilden. Allerdings sollten sie auch die nichtarabische Managementliteratur sorgfältig studieren. Dabei sollen maghrebinische Forscher eine pragmatische Hal-

---

<sup>704</sup> Vgl. Ali; A. J. (2005), S. 12 ff.

<sup>705</sup> Ausführlich zu diesen Vorteilen vgl. Attiyah, H. (1993), S. 8 ff.

tung gegenüber den Arbeiten westlicher und japanischer Manager einnehmen. Das bedeutet, dass sie einerseits offen genug sein sollen, um von anderen Kulturen lernen zu können. Andererseits sollen die maghrebinischen Managementforscher aber auch kritisch genug gegenüber einer unter westlichen oder japanischen Verhältnissen gebildeten Theorie stehen, um unanwendbare Konzepte verwerfen zu können. In praktischer Hinsicht sollte man ganz allgemein unbegründete Konflikte mit der Kultur besser vermeiden. Sieht sich das Management aber mit der Situation konfrontiert, in der die Orientierung an der Kultur negative Effekte auf den Arbeitsablauf und folglich für die Zweckerreichung hat, kommt ihm die Aufgabe zu, die Zweckmäßigkeit und die Effizienz des Systems zu bewahren, auch wenn kulturelle Widerstände vorhanden sind. Das bedeutet, dass das Management in diesem Fall Maßnahmen treffen sollte, die sachlich begründet werden können, aber bestimmten kulturellen Anforderungen nicht gerecht werden können. Das System kann keinen kulturellen Anforderungen entgegenkommen, wenn es seine ursprüngliche Funktion in der Umwelt nicht erfüllt und somit langfristig seine Existenzbegründung verliert. Somit soll das Management sich an der Kultur orientieren, solange positive Effekte zu erwarten sind oder unnötige negative Folgen eines Konfliktes mit der Kultur vermieden werden können. Der Systemzweck soll allerdings nicht aus den Augen verloren werden, denn eine maßlose Orientierung an den kulturellen Anforderungen kann langfristig dazu führen, dass es bald kein System (bzw. Unternehmen) mehr gibt, an das man kulturelle oder ökonomische Anforderungen stellt.

# Anhang

## 1. Wichtigste Ergebnisse der Algerien Studie Mercure, D. u.a, Culture et gestion en Algérie 1997

Diese Untersuchung fand in Algerien in 331 Unternehmen statt. Dabei wurden 1052 Mitarbeiter aus verschiedenen Hierarchiestufen befragt.

Dimensions	%
Forte fidelité:	93,4
- á la famille	
- á la communauté	89,1
- á soi-même	89,1
-á l'autorité	52,9
Favorise l'espace publique	81,6
Harmonie avec la nature	67,4
Les hommes peuvent être changés	60,0
Contrôle de soi	55,8
Perspectives de conquête á l'égard de l'avenir (étapiste et possibiliste)	64,6
Perspectives d'avenir á court terme non localisées ou inférieures á 6 mois	70,8
Perspectives d'avenir a moyen terme non localisées ou inférieures á un an	69,2
Perspectives d'avenir á long terme non localisées ou inférieures á trois an	56,0

### Dartstellung A-1. Matrice culturelle des salaries algériens

Quelle : Mercure, D. culture et gestion en Algérie 1997, S. 39



Dimensions	Indice (0-10) <sup>706</sup>
Grande distance hiérarchique	5,36
Un employé peut être en désaccord avec son chef immédiat (échelle inversée)	4,23
Il est normal que employés appartenant aux catégories hiérarchiques les plus élevées aient plus d'avantage	6,49
Eviter l'incertitude	8,6
Un travail qui comporte de nombreux imprévus est stressant et déconseillé	6,44
Avant de commencer un travail, il est important d'avoir un plan précis et penser à toutes les situations qui peuvent survenir	9,51
Communauté	7,12
Pouvoir être utile à sa communauté	9,21
Avoir de bonnes relations avec mes collègues de travail	9,49
Pouvoir aider mes collègues de travail lorsqu'ils ont des difficultés dans la réalisation de leurs tâches	9,19
Travailler dans environnement physique sain et agréable	0,60

## **Dartstellung A-2. Dimensions culturelles structurantes en milieu de travail**

Quelle : Mercure, D. culture et Gestion en algerie, 1997, S.46

---

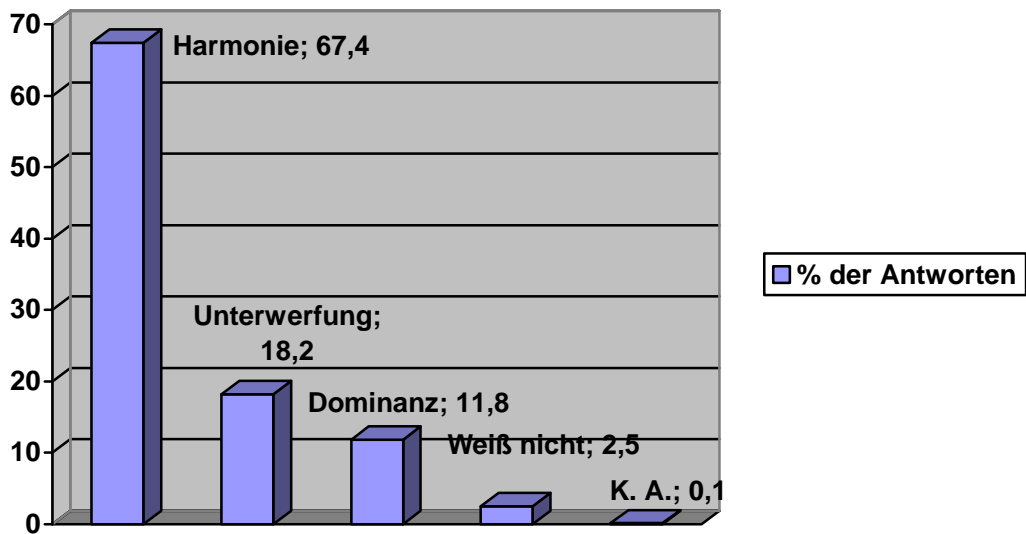
<sup>706</sup> 10= entièrement d'accord

Champs de gestion	Mode de décision souhaité			
	Direction seule- ment %	Direction apres consultation %	Participation des employés %	NSP refus %
Règles qui régissent l'organisation du travail	37,1	39,2	22,6	1,2
Répartition des ta- ches	41,2	34,1	22,8	1,9
Nomination des chefs a tous les ni- veaux de responsa- bilité	50,6	28,1	19,4	1,9
Politiques de rému- nération et de pro- motion	48,3	31,4	18,0	2,2
Plan de développe- ment et d'investit ion de l'entreprise	48,5	34,4	14,9	2,3

**Darstellung A- 3. : Mode de décision souhaité selon les champs de gestion**

Quelle : Mercure, D. u.a. culture et gestion en Algérie 1997 S.117

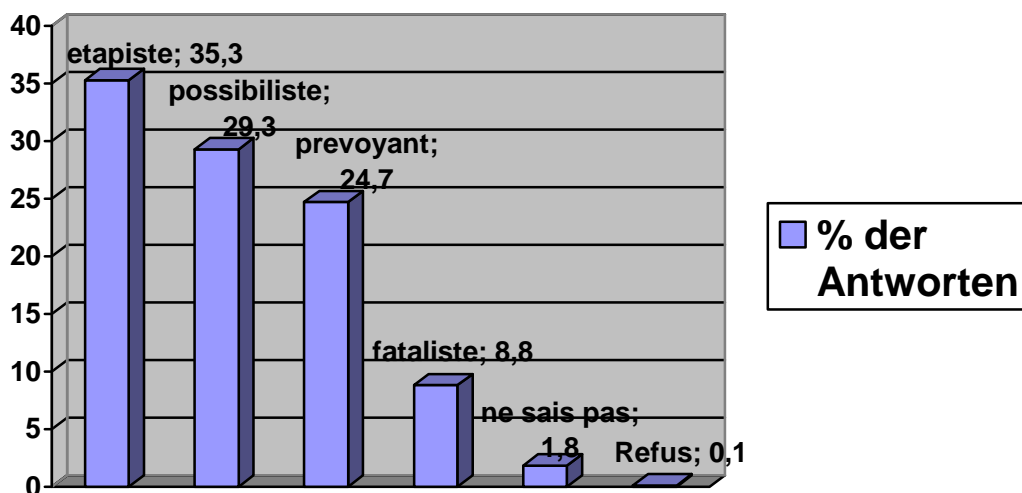
### Einstellung zur Beziehung zur Natur in Algerien



**Darstellung A-4. Einstellung zur Beziehung zur Natur**

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mercure, D. u.a., Culture et gestion en Algerie, 1997, S. 32

### Rapports au temps: L'orientation a l'egard de l'avenir



**Darstellung A-5 . Rapports au temps L'orientation a l'egard de l'avenir**

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mercure, D. u.a., Culture et gestion en Algerie, 1997, S.32

Erläuterung der französischen Begriffe:

- „Etapiste“ bedeutet: „...on peut decider son avenir en partie“ also man kann teilweise seine Zukunft bestimmen.
- „Possibiliste“ bedeutet: „on est maître de celui-ci“ also man kann seine Zukunft voll bestimmen.
- prévoyant bedeutet: „il n'est pas possible de changer l'avenir, mais il est possible de se prémunir, de se protéger contre ce qui peut ou doit arriver. Das bedeutet, dass man kann nicht die Zukunft ändern bzw. beeinflussen aber man kann präventive Maßnahmen treffen.
- fataliste bedeutet il est inutile de penser a l'avenir, car on ne sait pas de quoi demain sera fait

Es ist an dieser Stelle zu bemerken, dass es hier nicht um den Fatalismus als multidimensionale Eigenschaft geht, die sich auf verschiedene Zeithorizonte beziehen kann, sondern eher um das Ausmaß des zukunftsbezogenen Fatalismus geht<sup>707</sup>.

Die Anzahl, der Befragten, die glauben, dass man über die Zukunft völlig bestimmen kann ist 29,3%. Diejenigen, die denken, dass die Zukunft vorherbestimmt ist, bilden 33,5%, (3. und vierte Kategorie).

Die durch die dritte Kategorie vertretene Einstellung kann man schon als zukunftsbezogen fatalistisch bezeichnen, da es darum geht, durch das aktuelle Handeln bzw. präventive Maßnahmen, negative Ereignisse der Zukunft, die eventuell unvermeidbar oder zumindest wahrscheinlich sind, zu beschützen oder zumindest ihre Folgen zu mildern.

Die Einstellung der ersten Kategorie (35,5%) ist allerdings unklar: Die Autoren präzisieren nicht, wie die Befragten denken ihre Zukunft teilweise zu bestimmen. Logischerweise kann man da stillschweigend verstehen, dass das durch das gegenwärtige Handeln geschieht. Die Unterscheidung zur Dritten Kategorie ist in diesem Fall aber auch unscharf. Der Hauptunterschied könnte vielleicht, darin bestehen, dass: In der dritten Kategorie das aktuelle Handeln sich auf die Prävention beschränkt, während in der ersten Kategorie auch die konstruktive Gestaltung der Zukunft durch das aktuelle Handeln in Frage kommt.

Die eindeutigen Schlüsse die man aus diesen Ergebnissen ziehen kann, sind dass **der totaler Fatalismus keine Eigenschaft der algerischen Gesellschaft ist und dass wenn ein gewisser Ausmaß an Fatalismus vertreten ist, denn ist es ein zukunftsbezogener Fatalismus** (bzw. kein totaler oder situationsbezogener Fatalismus). Die Mehrheit der Befragten ist der Auffassung, dass

---

<sup>707</sup> Vgl. Grint, K. (1995), 217ff.

man die Zukunft nicht völlig bestimmen kann. Manche sind der Auffassung, dass es überhaupt nicht möglich ist und manche andere denken, dass es nur teilweise möglich ist, die Zukunft zu beeinflussen.

## **2. Der bevorzugte Führungsstil aus der Sicht der tunesischen Arbeiter Chaabouni, J., Organisationsstruktur und Führungsstil in tunesischen Industriebetrieben, 1980,**

Folgende Fragen wurden an 893 Mitarbeiter gestellt<sup>708</sup>:

**Item 36:** Ich arbeite am liebsten in einem Betrieb, in dem die oberen Instanzen die Entscheidung allein treffen

**Item 37:** Ich arbeite am liebsten, in einem Betrieb, in dem ein Meinungsaustausch erfolgt, bevor eine wichtige Entscheidung getroffen wird

Chaabouni hat zur Auswertung der empirischen Daten seiner Studie die Profil-Cluster- Analyse verwendet. Deshalb sind die Ergebnisse zu diesen Fragen in 4 Kategorien dargestellt. Diese Differenzierung dient dem Zweck der Ist-Untersuchung von Chaabouni und ist für die vorliegende Arbeit nicht relevant. Die Mittelwerte für die 893 Mitarbeiter können durch eine einfache Umrechnung ermittelt werden. dazu braucht man die Anzahl der Probanden in jedem Cluster, die Mittelwerte der vergebenen Noten auf der Likert-Skala

---

<sup>708</sup> Chaabouni, J. (1980) S.379

Cluster	Anzahl der Probanden	
	absolut	relativ
1	271	30,37
2	287	32,13
3	111	12,43
4	224	25,07
Summe	893	100

#### **Darstellung A-6 : Anzahl der Probanden in den Vier Clustern**

Quelle: In Anlehnung an Chaabouni, J., Organisationsstruktur und Führungsstil in tunesischen Industriebetrieben, 1980, S.259

Cluster	1	2	3	4
Anzahl der Probanden	271	287	111	224
Mittelwert (Item 36)	2,04	2,71	1,59	1,90
Mittelwert (Item 37)	1,86	2,17	1,61	1,93

#### **Darstellung A-7. Mittelwerte bei den Items 36 und 37 in den 4 Clustern der Gesamtstichprobe**

Quelle: In Anlehnung an Chaabouni, J., Organisationsstruktur und Führungsstil in tunesischen Industriebetrieben, 1980, S.310

Die Cluster 1, 2, 3 und 4 enthalten die Antwortprofile von bzw. 271, 287, 111 und 224 Mitarbeitern. (Siehe Tabelle II.). Für **Item 37** betragen die Mittelwerte bei Cluster 1, 2, 3 und 4 bzw. 1,86; 2,17; 1,61 und 1,93. Der Mittelwert für die 893 kann so ermittelt werden

$(1,86 \cdot 271 + 287 \cdot 2,17 + 111 \cdot 1,61 + 224 \cdot 1,93) / 893 = \mathbf{1,95}$ . Das bedeutet eine eher starke Zustimmung der Aussage.

Durch denselben Vorgang kann man den Mittelwert für **Item 36**,  $(2,04 \cdot 271 + 287 \cdot 2,71 + 111 \cdot 1,59 + 224 \cdot 1,90) / 893 = \mathbf{2,16}$  beträgt. Man muss hier beachten, dass eine **inverse** Skala für diese Frage verwendet wurde bzw. 5 für volle Zustimmung und 1 für die volle Ablehnung. Das bedeutet, dass der Mittelwert 1,61 auf eine Ablehnung der Aussage hinweist.

Die folgende Tabelle fasst die Ergebnisse zusammen und zeigt dabei den verwendeten Bewertungsschlüssel: Für Item 37 wurde der Schlüssel 1 2 3 4 5 für die Auswertung der Ergebnisse verwendet. Dabei erhält die volle Zustimmung den Wert 1. Bei dem Item 36 wurde einen umgekehrten Bewertungsschlüssel bei der Auswertung verwendet. Dabei erhält die volle Ablehnung den Wert 1.

Item	Mittelwert	Bewertungsschlüssel
36	2,16	5 4 3 2 1 <sup>709</sup>
37	1,95	1 2 3 4 5

#### **Darstellung A-9. Mittelwerte der Gesamtstichprobe für die Items 36 und 37**

Quelle: eigene Darstellung

---

<sup>709</sup> vgl. Chaabouni, J (1980), S.310 siehe Fußnote 24) von Chaabouni

### 3. Ergebnisse der GLOBE Studie für Marokko und das arabische Cluster

As is	<b>Morocco</b>	Egypt	Kuwait	Qatar	Turkey	Cluster	Contrast with other 9 clusters
Uncertainty avoidance	<b>3,65</b>	4,06	4,21	3,99	3,63	3,91	- 0,412
Future orientation	<b>3,26</b>	3,86	3,26	3,78	3,74	3,58	- 0,369
Power Distance	<b>5,80</b>	4,92	5,12	4,73	5,57	5,23	0,118
Institutional collectivism	<b>3,87</b>	4,5	4,49	4,50	4,03	4,28	-0,034
Humane orientation	<b>4,19</b>	4,73	4,52	4,42	3,94	4,36	0,281
Performance orientation	<b>3,99</b>	4,27	3,95	3,45	3,83	3,90	- 0,245
Group and family collectivism	<b>5,87</b>	5,64	5,80	4,71	5,88	5,58	0,616
Gender egalitarianism	<b>2,84</b>	2,81	2,58	3,63	2,89	2,95	- 0,447
Assertiveness	<b>4,52</b>	3,91	3,63	4,11	4,53	4,14	0,026

#### Darstellung A-10: Ist-Werte der verschiedenen kulturellen Dimensionen für das arabische Cluster (insbesondere für Marokko)

Quelle: in Ablehnung an **Kabasakal, H. /Bodur, M. (2002)**, Arabic cluster, a bridge between east and west, 2002, S. 47



Should be	<b>Morocco</b>	Egypt	Kuwait	Qatar	Turkey	Cluster	Contrast with other 9 clusters
Uncertainty avoidance	<b>5,32</b>	5,36	4,77	4,82	4,67	4,99	0,492
Future orientation	<b>5,85</b>	5,8	5,74	5,92	5,83	5,83	0.426
Power Distance	<b>3,11</b>	3,24	3,17	3,23	2,41	3,03	0,305
Institutional collectivism	<b>5</b>	4,85	5,15	5,13	5,26	5,08	0,447
Humane orientation	<b>5,51</b>	5,17	5,06	5,3	5,52	5,71	-0,135
Performance orientation	<b>5,76</b>	5,9	6,03	5,96	5,39	5,81	- 0,120
Group and family collectivism	<b>5,68</b>	5,56	5,43	5,6	5,77	5,61	- 0,021
Gender egalitarianism	<b>3,74</b>	3,18	3,45	3,38	4,5	3,65	- 0,924
assertiveness	<b>3,44</b>	3,28	3,76	3,8	2,66	3,39	- 0,470

**Darstellung A-11: Soll-Werte der verschiedenen kulturellen Dimensionen für das arabische Cluster (insbesondere für Marokko)**

Quelle: in Ablehnung an **Kabasakal, H. /Bodur, M. (2002)**, Arabic cluster, a bridge between east and west, 2002, S. 47

## 4. Charakteristika der Kultur in Tunesien

Abschnitt aus Lassoued, K. (2005), S. 8. f. Online-Dokument.

URL:<http://medforist.grenoble-em.com/Contenus/Conference%20Tunisia%20IEBC%202005/papers/June25/43.pdf>

Abfrage: 11.10.2007 21:02 MEZ

### 7- LES CARACTERISTIQUES DE LA CULTURE TUNISIENNE

Hofstede, en étudiant la culture de certains pays arabes, conclut que le monde arabe est caractérisé par une longue distance hiérarchique, un esprit collectiviste, une tendance masculine et un contrôle d'incertitude assez élevé. En se référant à quelques travaux qui traitent de la culture tunisienne tout en empruntant la démarche de Hofstede, nous pouvons dire que la configuration culturelle tunisienne se présente de la façon suivante.

#### - Une culture à longue distance hiérarchique

Les valeurs égalitaires, ayant des origines religieuses, sont déjouées dans le contexte culturel tunisien par la résurgence du paternalisme, du flou et des valeurs d'appartenance sociale (Zghal, 1992); ce qui a favorisé la concentration du pouvoir et le refus, de la part des dirigeants, de décentraliser la prise de décision. «Les gestionnaires tunisiens préfèrent une hiérarchisation verticale différenciée et un style de supervision directif » (Séror et Rejeb, 1996). Il faut noter que cette tendance à la centralisation a des origines profondes. En effet, le Tunisien a toujours vécu, depuis des siècles, dans un milieu politique favorisant la soumission au pouvoir central. Sans négliger la place de la famille dans la société tunisienne qui inculque à l'individu des valeurs de solidarité mais aussi de centralisation et d'autorité provenant du respect de la hiérarchie familiale. Ce qui nous autorise à dire que les Tunisiens acceptent, quand-même, l'idée de la hiérarchie mais « préfèrent qu'elle soit de moyenne distance »(Soyah & Magroun, 2004)

#### - Une culture collectiviste atténuée ou un collectivisme « clanique »

La Tunisie est un pays arabo-musulman dont la famille et la religion constituent les origines profondes des rapports sociaux. Ces deux institutions inculquent au Tunisien des valeurs et des normes de solidarité et d'affection qui tendent à être atténuées depuis quelques décennies.

En effet, une enquête récente (Lassoued, 2001) sur la culture des entreprises tunisiennes montre que le collectivisme est une valeur moyennement répandue et que cela peut être expliqué par une certaine dérive individualiste de la société tunisienne actuelle. Une autre étude plus récente (Soyah et Magroun, 2004) montre qu'on ne peut pas distinguer clairement la tendance individualiste ou collectiviste chez les personnes enquêtées. Ce flou peut-être expliqué, selon cette étude, par la culture du clan. Ainsi, les individus d'un même clan, d'une même famille sont solidaires et coopèrent ensemble tandis que les interactions entre les individus de clans différents sont basées sur un calcul rationnel. D'autre part, dans la culture tunisienne, la force et l'identité proviennent, d'abord, des réalisations personnelles, ensuite, par l'appartenance à un groupe (Ben Fadhel, 1992).

- Des valeurs culturelles à tendance plutôt masculine

La culture tunisienne présente un certain équilibre entre la masculinité et la féminité (Ben Fadhel, 1992) qui se concrétise, par exemple, par l'intérêt porté aussi bien à la qualité de la vie (valeur féminine selon Hofstede) qu'à la réussite personnelle (valeur masculine selon Hofstede). Cependant, la société tunisienne se penche légèrement vers des valeurs masculines telles que le désir de réaliser des performances individuelles (Ben Fadhel, 1992) et l'importance accordée au travail dans la vie de l'employé tunisien » (Séror et Rejeb, 1996).

- Une tendance à contrôler le risque

La culture tunisienne est caractérisée par un degré d'évitement de l'incertitude assez élevé. Cela peut se manifester à travers l'analyse de la conscience collective qui se manifeste à travers les dictons et proverbes populaires. Cela se manifeste aussi dans les entreprises. En effet, «les gestionnaires tunisiens évitent l'ambiguïté et la prise de risque dans la définition et la réalisation de leurs tâches » (Séror et Rejeb, 1996). De plus, une étude effectuée dans le secteur du transport (R. Langar, 1998) et une autre menée dans le secteur bancaire (Soyah & Magroun, 2004) révèlent un contrôle de l'incertitude relativement fort.

## 5. Die Kultur und der Technologietransfer in Tunesien

Abschnitt aus Rejeb, S. /Séror, A. (1996), S. 265 f. Online-Dokument:

URL: [http://revuetis.mshparisnord.org/IMG/pdf/TIS\\_vol8\\_n3\\_2\\_243\\_274.pdf](http://revuetis.mshparisnord.org/IMG/pdf/TIS_vol8_n3_2_243_274.pdf)

Abfrage:

11.10.2007 20:25 MEZ

### La culture et le transfert technologique en Tunisie

Les organisations tunisiennes ont une hiérarchie verticale, caractérisée par des structures formelles, une centralisation de la décision, une faible mobilité

TIS, vol. 8, n°3, 1996

266

*Ann Séror et Sami Rejeb*

du personnel, la sécurité de l'emploi, et l'aversion du risque. La décision est prise de manière directive dans un climat formalisé (Renn, 1994). Selon la théorie de Hofstede (1980), la Tunisie est un pays caractérisé par les facteurs culturels suivants :

- le collectivisme — l'organisation tunisienne est considérée comme une famille ;
- une valeur importante accordée au travail dans la vie de l'employé tunisien ;
- une distance du pouvoir importante — les gestionnaires tunisiens préfèrent une hiérarchisation verticale différenciée et un style de supervision directif ;
- un fort degré d'évitement de l'incertitude — les gestionnaires tunisiens évitent l'ambiguïté et la prise de risque dans la définition et la réalisation de leurs tâches, en effet, les gestionnaires tunisiens préfèrent le travail de groupe, où l'initiative et la responsabilité sont attribuées à la collectivité.

Un système d'information implanté dans un pays différent de celui où il a été conçu fait apparaître les différences entre les cultures nationales ; ces différences peuvent être analysées selon une grille articulée en deux axes : le degré d'évitement de l'incertitude, exprimé par la formalisation, et la distance du pouvoir, exprimée par la centralisation décisionnelle de l'organisation (Shore et Venkatachalam, 1994). La Tunisie, où les structures organisationnelles sont généralement très centralisées et formalisées, importe ses technologies le plus souvent de l'Amérique du nord et de la Communauté européenne où la culture organisationnelle est relativement moins centralisée et formalisée. Par conséquent, le transfert des technologies de l'information y est marqué par des différences culturelles importantes.

Toutefois, la transition économique actuelle vers la libéralisation du marché a profondément affecté le comportement et la gestion au sein des institutions tunisiennes. En effet, la disparition graduelle des barrières sociales, économiques et culturelles entre la Tunisie et les pays étrangers a contribué à l'adoption des principes de gestion occidentaux pour favoriser la compétitivité des produits et services tunisiens sur les marchés nationaux et internationaux.

## **6. Kulturelle Eigenschaften der Führungskräfte**

Abschnitt aus Soyah T. /Magroun W. (2004), S 8 f. Online-Dokument

URL: <http://www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/magroun.pdf> Abfrage: 11.10. 2007 20:46 MEZ

### **2. La culture des cadres dirigeants :**

#### **a) La distance hiérarchique :**

D'abord, 70.5 % des répondants admettent une inégalité sociale assez grande tandis que pour 29.5 % pensent que l'inégalité sociale doit être faible. Ainsi, une majorité des dirigeants n'admet pas l'inégalité dans la société, ce qui sous-entend qu'il en serait de même dans la banque. Cependant, un nombre assez grand de dirigeants admet que dans la société les gens ne soient pas sur le même pied d'égalité. La société est hiérarchisée en classes inégales. Ces dirigeants ne seront pas contre une entreprise hiérarchisée.

Ensuite, les dirigeants interviewés sont partagés quant à la qualification de l'inégalité. En effet, 29.5 % des répondants la qualifient de naturelle et 75 % la qualifient de provoquée. Pour les premiers, les gens sont naturellement inégaux. Pour les seconds, l'inégalité n'existe pas à l'origine mais c'est l'être humain qui la provoque à travers plusieurs facteurs.

Plusieurs causes sont à l'origine de l'inégalité sociale, parmi lesquelles, nous avons retenu la richesse et le savoir. La plupart des répondants, soit 77.3 %, tolèrent l'inégalité sociale si son facteur est le savoir. Ce dernier sera un facteur qui légitime cette inégalité et la rend acceptable. Par analogie, les compétences et les connaissances relatives au travail sont les seuls facteurs de différenciation entre les membres de l'entreprise. Cependant, on doit noter que dans 15 % des réponses, le savoir est associé au facteur richesse et dans 22.9 % le facteur richesse est admis comme seul facteur permettant de tolérer l'inégalité sociale. On peut ainsi comprendre, d'après ce point de vue, que la richesse permet aux dirigeants d'être « supérieurs ». Par conséquent, une distance hiérarchique assez grande s'établit dans l'entreprise.

Pour la plupart des répondants, le pouvoir se base sur la loi. Il s'agit d'une autorité statutaire avec croyance en le bien fondé des règlements. L'utilisation du pouvoir et de la force n'est légitime que pour le bien. L'exercice du pouvoir doit se faire, pour la majorité, en tempérant les signes du pouvoir. Ce dernier n'a d'effet que s'il est appliqué d'une façon participative. En effet, 80 % des répondants, pensent que tout le monde doit veiller à l'application des ordres.

Même si 73.3 % des dirigeants affirment considérer les subordonnés comme des paires, les répondants sont partagés concernant la crainte d'exprimer le désaccord avec le supérieur. Ainsi 65.9 % des répondants estiment qu'ils sentent cette crainte.

Les tunisiens enquêtés acceptent toujours l'idée de la hiérarchie mais préfèrent qu'elle soit de moyenne distance. Cette distance hiérarchique doit être légitimée essentiellement par le savoir.

#### L'individualisme / collectivisme :

La deuxième dimension qui nous permet d'étudier le comportement organisationnel suivant une approche culturelle est « L'individualisme / collectivisme ». Dans ce qui suit nous analyserons les fréquences des réponses aux questions relatives à cette dimension.

En premier lieu, la majorité des répondants s'entend à considérer les vérités, les valeurs et les croyances comme relatives aux différents groupes de la société. Les valeurs changent d'une personne à l'autre suivant l'éducation obtenue et en général suivant le processus d'acculturation que cette personne a subi. Ainsi, les dirigeants, en acceptant cette différence, auront à priori un esprit assez communautaire.

Cependant, l'aspect collectif des dirigeants est relativisé. En effet, 61.4 % de ces derniers avancent que leurs identités soient acquises grâce au groupe social d'appartenance ce qui reflète encore leur caractère communautaire. Cependant, ces derniers sont partagés quant à la provenance de leur force et la manière dont ils forgent leurs convictions.

En effet, pour 59.1 % des répondants, la force provient de l'appartenance à un groupe alors que pour 59.1 % d'eux, elle provient des réalisations personnelles. Dans le même sens, pour 50 % des répondants, les convictions sont celles du groupe alors que pour 50 % les convictions sont forgées par eux-mêmes.

En ce qui concerne cette dimension, on ne peut pas distinguer clairement la tendance. Il y a omniprésence du caractère individualiste et communautaire. Ce flou peut s'expliquer par la culture du clan. Ainsi, les individus d'un même clan sont solidaires et coopèrent ensemble tandis que les interactions entre les individus de clans différents sont basées sur un calcul rationnel.

#### **b) Le contrôle de l'incertitude**

La troisième dimension qui nous permet d'étudier le comportement organisationnel suivant une approche culturelle est « L'individualisme / collectivisme ». Les fréquences de réponses aux questions relatives à cette dimension sont présentées dans le tableau suivant :

<b>Fort contrôle de l'incertitude</b>	
« Prendre les jours avec la volonté de les combattre »	68.2 %
« Le temps représente de l'argent »	79.5 %
« Préférer un avenir contraignant »	56.8
<b>Faible contrôle de l'incertitude</b>	
« Prendre les jours comme ils viennent »	31.8 %
« Le temps représente la liberté »	29.5 %
« Préférer un avenir non contraignant »	43.2

D'après ce tableau, on remarque que les responsables se caractérisent par une volonté de combattre l'incertitude. En effet, ils évitent les situations ambiguës et les risques non familiers. Ils ont un besoin de s'éloigner de la liberté. Le temps et la ponctualité ont une importance primordiale. Ils ont un faible degré de tolérance face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs. Ainsi, ils préfèrent les défis et surmonter les obstacles de l'avenir.



# Literaturverzeichnis

## A

**Abramson, N. R./Keating, R. J/Lane, H. W. (1996):** Cross-national Cognitive Process Differences: A Comparison of Canadian, American and Japanese Managers, in: Management International Review, Vol. 36, Nr. 2, Second Quarter 1996, S. 123-147.

**Abuznaid, S. (2006):** Islam and Management: What Can Be Learned?, In: Thunderbird International Business Review, Vol 48, Heft 1, January-February 2006, S. 125-139.

**Adler, N. J. (2002):** International Dimensions of Organizational Behavior, 4. Auflage., Cincinnati 2002.

**Ahmad, S, F. (2001):** The Ethical Responsibility of Business. Islamic Principles and Implications, in: Ahmad, K. /Sadeq, A. M (Hrsg.): Ethics in Business and Management, Islamic and Mainstream Approaches, London 2001, S. 189-206.

**Ajiferuke, M./Boddewyn, J. (1970):** Culture and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies, in: Academy of Management Journal, Vol. 13, Nr. 2, June 1970, S. 153-163.

**Ali, A. J./Wahabi, R. (1995):** Managerial Value Systems in Morocco in: International Studies of Management and Organization, Vol. 25, Nr. 3, 1995, S. 87-96.

**Ali, A. J. (1995):** Cultural Discontinuity and Arab Management Thought, in: International Studies of Management and Organisation, Vol. 25, Nr. 3, 1995, S 7-30.

**Ali, A. J. (2005):** Islamic Perspectives on Management und Organization, Cheltenham, u. a. 2005.

**Alili, R. (1995)**, L'histoire de l'Islam au Maghreb, in: Lacoste, Y/Lacoste, C. (Hrsg.): Maghreb, peuple et civilisation, Paris 1995, S. 128-132.

**Allouane, Y (1998)**: Culture et management: Les modes de gestion des ressources humaines dans les entreprises en Tunisie, in Rezig, A. (Hrsg.): La gestion des ressources humaines dans les PMI/PME au Maghreb, Algier, 1998, S. 17-53.

**Antoni, C. H. (1998)**: Kooperationsförderliche Arbeitsstrukturen, in: Spieß, E. (Hrsg.): Formen der Kooperation, Bedingungen und Perspektiven, Göttingen 1998, S. 157-168.

**Apfelthaler, G. (1999)**: Interkulturelles Management, die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit, Wien 1999.

**Attiah, H. (1993)**: Management Development in Arab Countries: the Challenges of the 1990s in: The Journal of Management Development, Vol. 12, Nr. 1., S. 3-12.

**Ashkanasy, N./Gupta, V./Mayfield, M./ Trevor-Roberts, E. (2004)**: Future Orientation in Societies, Organizations, and Leader Attributes, in: House, R. J./Hanges, P. J./Javidan, M. (Hrsg.): Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 societies, Thousand Oaks u. a. 2004, S. 282-335.

**Austin, J. E. (1991)**: Management in Entwicklungsländern, Frankfurt/Main u. a. 1991.

## **B**

**Balegh, H. (1998)**: Proverbes tunisiens, de la lettre Zain a la lettre Ghain, Tunis 1998.

**Bamberger, I./Wrona, T. (2003)**: Planung in: Breuer, W./Gürtler, M. (Hrsg.): Internationales Management, Betriebswirtschaftslehre der internationalen Unternehmung, Wiesbaden, 2003.

**Barouni, F. (2003)**: Une élite de scientifiques tunisiens, in: Sraieb, N (Hrsg.) anciennes et nouvelles élites du Maghreb, Aix-en-Provence 2003, S. 293-304.

**Belamri, R. (1986):** Proverbes et dictons algériens, Paris 1986.

**Ben Cheneb, M. (2003):** Proverbes de l'Algérie et du Maghreb, Teil 1-3, Paris 2003.

**Bendahman, H. (1984):** Personnalité maghrébine et fonction paternelle au Maghreb, Paris 1984.

**Bergé, M. (1981):** La conception musulmane de l'homme et son influence sur les sociétés arabes modernes notamment au Maghreb, in: Islam et politique au Maghreb, Paris 1981, S. 129-131.

**Bigoness, W. J/Blakely, G. L.(1996):** A Cross-national Study of Managerial Values, in: Journal of International Business Studies, Vol. 27, Nr. 4, Fourth Quarter 1996, S. 739-749.

**Boulaabi, A. (2005) :** Islam et pouvoir, les finalités de la Chariaa et la légitimité du pouvoir, Paris 2005.

**Branine, M (2006):** Human Ressource Mangement in Algeria, in: Budhwar, P./ Mellahi, K. (Hrsg.): Managing Human Ressources in the Middle East, London u. a. 2006, S. 250-272.

**Bringéus, N. A (1990):** Der Mensch als Kulturwesen, Würzburg 1990.

**Brislin, R. W. (1993):** Understanding Culture's Influence on Behavior, Fort Worth u. a. 1993.

**Brock, D. M./Barry, D./Thomas, D. C. (2000):** “Your Forward Is Our Reverse, Your Right, Our Wrong”: Rethinking Multinational Planning Processes in Light of National Culture, in: International Business Review, Vol. 9, S. 687-701.

**Brunstein, I. (1989):** Individualisierung im französischen Personalmanagement, In: Drumm, H. J. (Hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft. Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen, Bern u. a 1989, S. 109-120.

**Bühner, R. (2004):** Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 10. Auflage. München 2004.

## C

**Chaabouni, J. (1980):** Organisationsstruktur und Führungsstil in den tunesischen Industriebetrieben, Göttingen 1980.

**Chelbi, M. (1989):** Culture et mémoire collective au Maghreb, Paris 1989.

**Chen, M. (2000):** Asian Management Systems, Chinese, Japanese and Korean Styles of business, London u. a. 2000.

**Chittick, W. (1994):** Imaginal Worlds, Ibn al Arabi and the Problem of Religious Diversity, New York 1994.

**Cray, D./Mallory, G. (1998):** Making Sense of managing Culture, London u. a. 1998.

**Crozier, M./Friedberg, E. (1979):** Macht und Organisation, Die Zwänge des kollektiven Handelns, Königstein 1979.

**Crozier, M. (1985):** Le phénomène bureaucratique, Paris 1985.

**Cunningham, R. B./Sarayrah, Y.K. (1993):** Wasta, The Hidden Force in Middle Eastern Society, Westport u. a. 1993.

## D

**Daiber, H. (1978):** Gott, Natur und menschlicher Wille im früheren islamischen Denken, Amsterdam 1978.

**Davis, J. H./Schoorman, F. D./Donaldson, L. (1997):** Toward a Stewardship Theory of Management, in: Academy of Management Review, Vol. 22, Nr. 1, S. 20-47.

**De Luque, M. S./Javidan, M. (2004):** Uncertainty avoidance in Societies, Organizations, and Leader Attributes, in: House, R. J./Hanges, P. J./Javidan, M. (Hrsg.): Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 societies, Thousand Oaks 2004, S. 602-654.

**Dimaggio, P.J/ Powell, W.W. (1983):** The Iron Cage Revisted : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational fields, in: Aamerican Sociological Review, Vol. 48. , S. 147-160.

**Dimaggio, P. (1988):** Interest and Agency in Institutional Theory, in: Zucker, L.G. (Hrsg.): Institutional Patterns and Organizations, Cambridge, u. a. 1988, S. 3-21.

**D'Iribarne, P. (1986):** Régulation sociale, vie des entreprises et performances économiques, in: Revue économique, Vol. 37, Nr. 3, S. 429-454.

**D'Iribarne, P. (2001):** Ehre, Vertrag, Unternehmensmanagement und Nationalkulturen, Frankfurt/Main 2001.

**D'Iribarne, P. (2002):** D'une collection d'études de cas à une classification des cultures, in : D'Iribarne, P. (Hrsg.): Cultures et mondialisation, gérer par-delà des frontières, Paris 2002, S. 279-300.

**D'Iribarne, P (2003a):** La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales, Paris 2003.

**D'Iribarne, P (2003b):** Le tiers monde qui réussit, nouveaux modèles, Paris 2003.

**Dülfer, E. (1991):** Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, München 1991.

**Dyllick, T (1982):** Gesellschaftliche Instabilität und Unternehmungsführung, Ansätze zu einer gesellschaftsbezogenen Managementlehre, Bern 1982.

## **E**

**Ehrmann, H. (1995):** Marketing-Controlling, 2. Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 1995.

**Emrich, C. G./Denmark, F. L./Den Hartog, D. D. (2004):** Cross-cultural Differences in Gender Egalitarianism, implications for societies, Organizations, and Leaders, in: House, R. J./Hanges, P. J./Javidan, M. (Hrsg.): Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 societies, Thousand Oaks 2004, S. 343-394.

**Erez, M./Earley, C. P. (1993):** Culture, Self-Identity, and Work, New York 1993.

## **F**

**Fey, C./Engström, P./Björkman, I. (1999):** Effective Human Resource Management Practices for Foreign Firms in Russia in Organizational Dynamics, Vol. 28, Nr. 2, Autumn 1999, S. 69-80.

**Ferchl, D (1991):** Nachrichten von Taten und Aussprüchen des Propheten Muhammad, Sahih Al Bukhari, ausgewählt, aus dem Arabischen übersetzt und herausgegeben von Dieter Ferchl, Stuttgart 1991.

**Flohr, B. (1984):** Fungibilität und Elastizität von Personal, Göttingen 1984.

**Frimousse, S./Peretti, J. M.(2005):** La gestion des ressources humaines dans le contexte maghrébin; entre convergence et contingence, in: Yanat Z./Scouarnec, A. (Hrsg.): Perspectives sur la GRH au Maghreb, Paris 2005, S. 263-278.

**Frost, J. (2004):** Aufbau- und Ablauforganisation, in: Schreyögg, G./ Werder, v. A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, Stuttgart 2004, S. 45–53.

**Fukuyama, F. (1995):** Konfuzius und Marktwirtschaft: Der Konflikt der Kulturen. München 1995.

## G

**Gairing, F. (2002):** Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen, 3.Auflage, Weinheim u. a. 2002.

**Galaskiewicz, J./ Wasserman, S. (1989):** Mimetic Processes Within An Interorganizational Field: an Empirical Test, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 34, Nr. 3, Sep 1989, S. 454-479.

**Gelfand, M.J/ Bhawuk, P.S./Nishii, L.H./ Bechtold, D.J (2004):** Individualism and Collectivism in: House, R. J./Hanges, P. J./Javidan, M. (Hrsg.): Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 societies, Thousand Oaks 2004, S. 437-513.

**Geletkanycz, M. (1997):** The Salience of Culture Consequences: The Effects of Cultural Values On Top Executive Commitment to the Status Quo, in: Strategic Management Journal, Vol. 18, Nr. 8, S. 615-634.

**Guerid, D. (1997):** L'entreprise industrielle en Algérie: Les limites d'une acculturation in: Guerid, D. (Hrsg.): Cultures d'entreprises, Oran 1997, S. 117-129.

**Gieske, J. (2007):** Die SED-Parteielite zwischen Wandel und Verharren, Peter Christian Ludzs Modernisierungstheorie, in: Danyel, J./Kirsch, J. H./ Sabrow, M. (Hrsg.), 50 Klassiker der Zeitgeschichte, Göttingen 2007, S. 110-113.

**Grint, R. (1995):** Management: a Sociological Introduction, Cambridge 1995.

**Guth, W. D./Taguiri, R. (1965):** Personal Values and Corporate Strategy, in: Harvard Business Review, Vol. 43, Nr. 5, September-October. 1965, S. 123-132.

## H

**Hafsi, T./Siagh, L./Diallo, A. O. (2007):** Environnement intense et choix stratégiques: Le cas des banques islamiques, in: Revue Française de Gestion, Vol. 33, Nr. 171, Februar 2007, S. 119-140.

**Haiss, P. R. (1990):** Cultural Influences on Strategic Planning, Heidelberg 1990.

**Hall, E. T./Hall, M. R. (1985):** Verborgene Signale, Studien zur internationalen Kommunikation, über den Umgang mit Japanern, Hamburg 1985.

**Hall, E. T./Hall, M. R. (1989):** Understanding Cultural Differences, Yarmouth 1986.

**Hamady, S. (1960):** Temperament and Character of the Arabs, New York 1960.

**Hammer, R. M. (1998):** Die Evolution der Unternehmensstrategie im Planungssystem der Unternehmung, in: Handlbauer, G./Matzler, K. Hinterhuber, H. H, (Hrsg.): Perspektiven im strategischen Management, Festschrift anlässlich des 60. Geburtstages von Prof. Hans H. Hinterhuber, Berlin u. a. 1998, S. 93-112.

**Hannan. M. T./Freeman. J. (1977):** The Population Ecology of Organizations in :The American Journal of Sociology, Vol. 82, Nr. 5, March 1977, S. 929-964.

**Heine, P (2006),** Nicht nur Almosen, Solidarität und Nächstenliebe im Islam, in: Herder Korrespondenz, Bd. 60, Heft 6, S. 302-304.

**Helmreich, R. L./Meritt, A. C. (1998):** Culture at Work in Aviation and Medecine: National Oorganizational and Professional influences, Aldershot 1998.

**Hill, W. (1968):** Beitrag zu einer modernen Konzeption der Unternehmensleitung in: Die Unternehmung, Jg. 22 , Nr. 4, S. 225-239.

**Hillmann, K. H./ Hartfiel, G. (1994):** Wörterbuch der Soziologie, 4. überarb. u. ergänzte Auflage, Stuttgart 1994.



**Hofstede, G. (1992):** Die Bedeutung von Kultur und ihre Dimensionen im internationalen Management, in: Kumar, B. N. (Hrsg.) Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungsmanagement München, 1992, S. 303-324.

**Hofstede, G. (2001):** Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 2. Auflage, München 2001.

**Hofstede, G. (2001b):** Culture's consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organisations across Nations, 2. Auflage, Thousand Oaks 2001.

**Holtbrügge, D./Puck, J. F.(2005):** Geschäftserfolg in China, Berlin, u. a. 2005.

**Holtbrügge, D. (2005):** Personalmanagement, Berlin u. a. 2005.

**Holtmann, E. (2000):** Politik-Lexikon, 3. völlig überarb. und erw. Auflage, München u. a. 2000.

**Huck, S. (2004):** Public Relations ohne Grenzen? eine explorative Analyse der Beziehung zwischen Kultur und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen, Wiesbaden 2004.

**Hungenberg, H. /Wulf, T. (2007):** Grundlagen der Unternehmensführung, 3. aktualisierte und erweiterte Auflage, Berlin u. a. 2007.

## **I**

**Irabi, A. (1989):** Arabische Soziologie, Studien zur Geschichte und Gesellschaft des Islam, Darmstadt, 1989.

**Ismail, S. (2007):** Business in der arabisch-islamischen Welt, arabische und deutsche Perspektiven verstehen, Saarbrücken 2007.

## **J-K**

**Jöstingmeier, B. (1994):** Zur Unternehmensethik international tätiger Unternehmungen, Göttingen 1994.

**Kabasakal, H. /Bodur, M. (2002):** Arabic Cluster, a Bridge between East and West, in: Journal of World Business, Vol. 37, Nr. 1, Spring 2002, S. 40-54.

**Kappler, E. (1975):** Zielsetzungs- und Zieldurchsetzungsplanung in Betriebswirtschaften, in: Ulrich, H. (Hrsg.): Unternehmensplanung, Wiesbaden, 1975, S. 82-102.

**Karmasin, H. (1997):** Cultural Theory, ein neuer Ansatz für Kommunikation, Marketing und Management, Wien 1997.

**Kaschuba, W. (2003):** Einführung in die Europäische Ethnologie. 2. aktualisierte Auflage, München 2003.

**Khoury, A. T. (1988):** So sprach der Prophet, Worte aus der islamischen Überlieferung, Gütersloh 1988.

**Kieserling, A. (2005):** Selbstbeschreibung von Organisationen: zur Transformation ihrer Semantik, in: Jäger, W. (Hrsg.): Organisationsgesellschaft Facetten und Perspektiven, Wiesbaden 2005, S. 51-88.

**Klimecki, R. G./Probst, G. J. B. (1990):** Entstehung und Entwicklung der Unternehmungskultur, in: Lattman, Ch. (Hrsg.): Die Unternehmenskultur, ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 41-65.

**Klimecki, R. G./Gmür, M. (1998):** Personalmanagement: Funktionen, Strategien, Entwicklungsperspektiven, Stuttgart 1998.

**Kluckhohn, C./Kelly, W. H. (1945):** The Concept of Culture, in: Linton, R. (Hrsg.), The Science of the Man in the World Crisis, New York 1945, S. 78-106.

**Kluckhohn, F. R./ Strodtbeck, F. L. (1961):** Variations in Value Orientations, New York 1961.

**Köhler, A. (1981):** Islam, Leitbilder der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, Köln 1981.

**Kohl, K. H (2000):** Ethnologie – die Wissenschaft vom kulturell Fremden. Eine Einführung, 2. erweiterte Auflage, München 2000.

**Kohlert, H./Delany, M. J./Regier, I. (1999):** Amerikageschäfte mit Erfolg: Leitfaden für den Einstieg in den US-amerikanischen Markt. Berlin, Heidelberg.

**Koontz, H./O'Donnell, C. (1976):** Management, a Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions, New York u. a. 1976.

**König, R. (1974):** Die Familie der Gegenwart, ein interkultureller Vergleich, München 1974.

**Koentopp, D. (2003),** Gruppenarbeit im interkulturellen Kontext: Deutschland - Niederlande, 2. Auflage, Osnabrück 2003.

**Koran, Übersetzung von Paret, R. (1980),** zweite Auflage, Stuttgart u. a. 1980.

**Koran, Deutsche Fassung:** Die Bedeutung des Korans, Korantext arabisch und Deutsch, Kommentar dt., 5 Bände, München 1997.

**Koran, Arabisch-Deutsch Übersetzung und wissenschaftliches Kommentar von Khoury, A.T (1995):** Bd. 6, Gütersloh 1995 (Bd. 6).

**Koran, Arabisch-Deutsch Übersetzung und wissenschaftliches Kommentar von Khoury, A.T (1996):** Bd. 7, Gütersloh 1996.

**Koran, Arabisch-Deutsch Übersetzung und wiss. Kommentar von Khoury, A.T (2000):** Bd. 11, Gütersloh 2000

**Koran, Arabisch-Deutsch Übersetzung und wiss. Kommentar von Khoury, A.T (2001):** Bd. 12, Gütersloh 1996.

**Koschnick, W. J. (1996):** Management, Enzyklopädisches Lexikon, Berlin u. a. 1996.

**Kratochwil, G. (2007):** Business-Knigge: arabische Welt, Erfolgreich kommunizieren mit arabischen Geschäftspartnern, Zürich 2007.

**Kraus, W. (2004):** Islamische Stammgesellschaften, tribale Identitäten im Vorderen Orient in sozialanthropologischer Perspektive, Wien u. a. 2004.

**Kreikebaum, H. (1997):** Strategische Unternehmensplanung, 6. Auflage, Stuttgart u. a. 1997.

**Kreikebaum, H./Benham, M./ Gilbert, D.U. (2001):** Management ethischer Konflikte in international tätigen Unternehmen ,Wiesbaden 2001.

**Kroeber, A./Kluckhohn, C. (1952):** Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, New York u.a. 1952.

**Kumar, B. N. (1988):** Interkulturelle Managementforschung. In: WiSt: Heft 8, 1988, S. 389-394.

**Kutschker, M./Schmidt (2005):** Internationales Management, München 2005.

## **L**

**Lacoste, Y. (1995):** Qu'est ce que le grand Maghreb, in: Lacoste, Y/Lacoste, C. (Hrsg.): Maghreb, peuple et civilisation, Paris 1995, S. 45-50.

**Lacoste-Dujardin, C. (1995):** Structures familiales, in: Lacoste,Y/ Lacoste, C. (Hrsg.): Maghreb, peuple et civilisation, Paris 1995, S. 117-126.

**Lacoste, Y (1995):** Ibn Khaldoun, un grand penseur du XIV siècle, in: Lacoste, Y/ Lacoste, C. (Hrsg.): Maghreb, peuple et civilisation, Paris 1995, S. 17-19.

**Lähnemann, J. (1986):** Weltreligionen im Unterricht, eine theologische Didaktik für Schule, Hochschule und Gemeinde, Teil II: Islam, Göttingen 1986.

**Lahlou, M. (1998):** Ressources humaines et entreprises au Maroc, in: Rezig, A. (Hrsg.): La gestion des ressources humaines dans les PMI/PME au Maghreb, Algier 1998, S. 91-114.

**Landshut, S. (1969):** Vertrag und Vertragstheorie, in: Bernsdorf, W. (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie, zweite, neu bearbeitete und erweiterte Ausgabe, Stuttgart 1969, S. 1244-1245.

**Lane, H. W. / DiStefano J. J. (1992):** International Management Behavior: From Policy to Practice, Second Edition, Boston 1992.

**Laurent, A. (1983):** The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management, in: International Studies of Management and Organization, Vol. 13, Nr. 1-2, S. 75-96.

**Leutschaft, K. G (2006):** Anthropologie der Managementlehre, Theorie-Entwurf und Anwendungsbeispiel einer Lehre über den Menschen, Herrsching am Ammersee 2006.

**Likert, R. (1972):** Neue Ansätze der Unternehmensführung, Bern. u. a. 1972.

**Lorson, H. N. (1996):** Mikropolitik und Leistungsbeurteilung, Diskussion mikropolitischer Aspekte am Beispiel merkmaloientierter Einstufungsverfahren, Jena, Univ., Diss., 1996.

**Lorson, H. N. (1998):** Personalbeurteilung in Heinrich, P./Schulz zur Wiesch, J. (Hrsg.): Wörterbuch der Mikropolitik, Opladen 1998, S. 208-210.

**Louart, P./Scouarnec, A. (2005):** Penser la GRH en Algérie, au Maroc et en Tunisie: de l'état des lieux aux perspectives de recherches et d'action in: Yanat, Z./Scouarnec, A. (Hrsg.): Perspectives sur la GRH au Maghreb, Paris 2005, S. 279-294.

**Luhmann, N. (1971):** Zweck-Herrschaft-System. Grundbegriffe und Prämissen Max Webers, in: Mayntz, R. (Hrsg.): Bürokratische Organisation, Köln 1971, S. 36-55.

**Luhmann, N. (1973):** Zweckbegriff und Systemrationalität, über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, Frankfurt am Main 1973.

**Luhmann, N. (1975):** Soziologische Aufklärung, Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft Bd. 2, Opladen 1975.

**Luhmann, N. (1976):** Funktionen und Folgen formaler Organisation, 3. Auflage, Berlin 1976.

**Luhmann, N. (1996):** Soziale Systeme Grundriß einer allgemeinen Theorie, 6. Auflage, Frankfurt am Main 1996.

**Luhmann, N. (2002):** Einführung in die Systemtheorie, Heidelberg 2002.

**Luthans, F. (2002):** Organizational Behavior, 9. Auflage, New York 2002.

## **M**

**Macharzina, K./Wolf, J. (2005):** Unternehmensführung, das internationale Managementwissen, Konzepte- Methoden - Praxis, 5. grundlegend überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2005.

**Malik, F. (1992):** Strategie des Managements komplexer Systeme, Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 4. Auflage, Bern u. a. 1992.

**March, J. G./Simon, H. A. (1976):** Organisation und Individuum, Wiesbaden, 1976.

**Matmati, M. (2005):** La gestion des Ressources humaines au Maghreb, in: Yanat Z./Scouarnec, A. (Hrsg.): Perspectives sur la GRH au Maghreb, Paris 2005, S. 243-264.

**Mayer, A. (1965):** The Soviet Political System, an Interpretation, New York 1965.

**McGregor, D. (1973):** Der Mensch im Unternehmen, 3. Auflage, Düsseldorf u. a. 1986.

**McIntosh, M./Leipziger, D./Jones, K./Coleman, G. (1998):** Corporate Citizenship, Successful Strategies for Responsible Companies, London u. a. 1998.

**Mead, R. (1993):** International Management, Cross Cultural Dimensions, Cambridge 1993.

**Mead, R. (2000):** International Management, Cross-cultural Management, 2. Auflage, Oxford 2000.

**Meckl, R. (2005):** Mergers & Acquisitions: Ethische Herausforderungen von Unternehmenszusammenschlüssen, in: Lachmann, W./Haupt, R./Farmer, K. (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft, Segen oder Fluch?, Münster 2005, S. 61-81.

**Meckl, R. (2006):** Internationales Management, München 2006.

**Meggison, L. C./Mosley, D. C./Pietri, P. H. (1989):** Management, Concepts and applications, New York u. a. 1989.

**Mercure, D./Harricane, B./Seghir, S./Steenhaut, A. (1997):** Culture et gestion en Algérie, Montréal u. a. 1997.

**Meyer, J. W./Rowan, B. (1983):** The Structure of Educational Organizations in: Meyer, J. W./Scott, W. R. (Hrsg.): Organizational Environments, Ritual and Rationality, Beverly Hills u. a. 1983, S. 71-97.

**Mintzberg, H. (1991):** Mintzberg über Management, Führung und Organisation Mythos und Realität, Wiesbaden 1991.

**Mintzberg, H (1999):** Strategy Safari: eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Wien 1999.

**Moussa, F. (1988):** Existe-t-il un modèle maghrébin d'administration? in: Claisse, A. (Hrsg.) Le grand Maghreb, données socio-politiques et facteurs d'intégration des états du Maghreb, Paris 1988, S. 148-172.

**Mulder, M. (1977):** The Daily Power Game, Leiden 1977.

## **N**

**Nacib, Y. (1988):** L'oralité dans l'administration, l'exemple de l'Algérie, Claisse, A. (Hrsg.) Le grand Maghreb, données socio-politiques et facteurs d'intégration des états du Maghreb, Paris 1988, S. 173-181.

**Nienhaus, V./Wohlers-Scharf. T. (1984):** Arabische und islamische Banken, Köln 1984.

**Nonaka, I./Nishiguchi, T. (2001):** Knowledge Emergence, Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of knowledge Creation, Oxford 2001.

## **O**

**Oechsler, W. A. (2000):** Personal und Arbeit, 7. grundlegend überarb. und erw. Auflage. München u. a. 2000.

**Oechsler, W.A. (2006):** Personal und Arbeit, Grundlagen des Human Ressource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 8. grundlegend überarbeitete Auflage, München 2006.



**Okabe, R. (1983):** Cultural Assumptions of East and West, Japan and United States, in: Gudykunst, W. B. (Hrsg.): Intercultural Communication Theory, Current Perspectives, Beverly Hills u. a. 1983, S. 21-44.

**Olson, M. (1968):** Die Logik des Kollektiven Handelns, Tübingen 1968.

**Ortlieb, S. (2006):** Business-Knigge für den Orient, mit Kulturkompetenzen zu wirtschaftlichem Erfolg, Nürnberg 2006.

**o. V. (1981):** Herder Lexikon, Ethnologie, Freiburg u. a. 1981.

**o.V. (1998):** Management Developement in the arab World, in : Education + Training, Vol. 40, Nr. 4, S. 179-180.

**o. V. (2005):** Innovationen, Raues Klima für deutsche Erfinder, in: IWD, Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, Jg. 31, Nr. 39, Pressemitteilung vom 29.09.2005, S. 4-5.

## **P**

**Paret, R. (1963):** Der Koran und die Prädestination, in: Orientalische Literaturzeitung, Vol. 58, März/April, Leipzig 1963.

**Pascale, R. T. (1984):** Perspectives on Strategy: The Real Story behind Honda's Sucess", in: California Management Review, Vol. 26, Nr. 3, Spring 1984, S. 47-72.

**Perlitz, M. (1995):** Internationale Finanzmärkte, in: Gerke, W./Steiner. M. (Hrsg.): Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens, , Stuttgart 1995, S. 745-747.

**Perlitz, M. (2004):** Internationales Management, 5. bearb. Auflage, Stuttgart 2004.

**Pfohl, H. C./Stölzle, W. (1997):** Planung und Kontrolle, 2. Auflage, München 1997.

**Planhol, de, X. (1980):** Forces économiques et composantes culturelles dans les structures commerciales des villes islamiques, in: L'Espace Géographique, Nr. 4, 1980, S. 315-322.

**Porter, M. (1999):** Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt 1999.

**Powell, T. C. (1992):** Organizational Alignment as Competitive Advantage, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, S. 119-134.

**Prenner, K. (2006):** Islamische Kultur, in: Grabner-Haider, A. (Hrsg.): Ethos der Weltkulturen, Religion und Ethik, Göttingen 2006, S. 277-318.

**Pudelko, M. (2000):** Das Personalmanagement in Deutschland, den USA und Japan, Eine systematische und vergleichende Bestandsaufnahme, Bd2, Diss., Köln 2000.

**Pudelko, M. (2006):** Universalities, Particularities and Singularities in Cross-National Management Research. in : International Studies of Management & Organization, Vol. 36, Nr. 4, Winter 2006/2007, S. 9-37.

## **R**

**Ramadan, S. (1980):** Das islamische Recht, Theorie und Praxis, Wiesbaden 1980.

**Rassoul, M. (1999),** Der Mensch im Islam, 3. erw. und verarb. Auflage, Köln 1999.

**Rached, Y./Rached, M. T./Salvetat, J. J. (2004):** Cent et un proverbes arabes du milieu populaire maghrébin, Paris 2004.

**Remer, A. (2002):** Management, Systeme und Konzepte, Bayreuth 2002.

**Reinhold, H./Lamnek, S./Recker, H. (1991):** Soziologie-Lexikon, München 1997.

**Rodinson, M. (1966):** Islam et Capitalisme, Paris 1966.

**Roloff, J. (2006):** Sozialer Wandel durch deliberative Prozesse, die Einführung von Sozialstandards in marokkanischen Textilunternehmen, Zittau, Hochschulinstitut, Diss., Marburg 2006.

**Roque, M. A (1996):** Les cultures, éléments vitaux des civilisations, in: Roque, M. A (Hrsg.): Les cultures du Maghreb, Paris 1996, S. 11-35.

**Rosenstiel, L. v. (1992):** Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung, Anstöße zur Ermütigung, München 1992.

**Roth, A. (1995):** Arabe classique et arabe dialectal in: Lacoste, Y/ Lacoste, C. (Hrsg.): Maghreb, peuple et civilisation, Paris 1995, S. 156-161.

**Roy, D. L. (1977):** Management Education and Training in the Arab World: A review of Issues and Problems, in: International Review of Administrative Sciences, Vol 43, Januar 1977, S. 221-228.

## **S**

**Sadeq, A. M. (2001):** Islamic Ethics in Human Ressource Management, in: Ahmad, K. /Sadeq, A. M (Hrsg.), Ethics in Business and Management, Islamic and Mainstream Approaches, London 2001, S. 285-302.

**Saeed, M./Ahmed, Z. (1998):** An Islamic Framework for International Marketing Ethics, in: Kumar, N./Steinmann, H. (Hrsg.): Ethics in International Management, Berlin 1998, S. 341-367.

**Samovar, L. A./Porter, R. E. (2004):** Communication between Cultures, 5 Auflage , Belmont u. a. 2004.

**Schelsky, H. (1965):** Auf der Suche nach Wirklichkeit, Gesammelte Aufsätze, Düsseldorf 1965.

**Schmidt, J. J. (2001):** Le grand livre des proverbes arabes, Paris 2001.

**Schneider, S. C. (1989):** Strategy Formulation: the impact of national culture in: Organization Studies, Vol. 10, S. 149-168.

**Schneider, S./Barsous, J. L. (2003):** Managing across Cultures, 2. Auflage, Harlow u. a. 2003.

**Scholz, C. (1994):** Personalmanagement, Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen, München 1994.

**Schrader, U. (2003):** Corporate Citizenship, die Unternehmung als guter Bürger?, Berlin 2003.

**Schreyögg, G. (1981):** Zielsetzung und Planung – Normative Aspekte der Unternehmensplanung, in: Steinmann, H.(Hrsg.): Planung und Kontrolle, München 1981, S. 105-132.

**Schreyögg, G. (1984):** Unternehmensstrategie, Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin u. a. 1984.

**Schreyögg, G. (2003):** Organisation, Grundlagen moderner Organisationsgestaltung mit Fallstudien, 4., vollst. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden 2003.

**Schwartz, S. H. (1994):** Beyond Individualism/Collectivism. New Cultural Dimensions of Values, In: Kim, U./Triandis, H. C./Kagitcibasi, C./Choi, S./G. Yoon (Hrsg.), Individualism and Collectivism, Theory, Method and Applications, Thousand Oaks 1994, S. 85-119.

**Schweitzer, M. (2001):** Planung und Steuerung in: Bea, F. X/ Dichtl, E./ Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, BD. 2, 8. Auflage, Stuttgart 2001, S. 16-126.

**Scarborough, J. (1998):** The Origins of Cultural Differences and their Impact on Management, Westport u. a. 1998.

**Scott, W. R. (2001):** Institutions and organizations. Thousand Oaks, 2001.

**Senge, P. M./Carstedt, G./Porte, P. L. (2001):** Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution, in: MIT Sloan Management Review, Vol. 42, Nr. 2, Winter 2001, S. 24-38.

**Shane, S./ Kolvereid, L. (1995):** National Environment, Strategy, and New Venture Performance: A Three Country Study, in: Journal of Small Business Management, April 1995, S. 37-50.

**Siagh, L. (2003):** L'islam et le monde des affaires, Argent, éthique et gouvernance, Paris 2003.

**Smircich, L. (1983):** Concepts of Culture and Organizational Analysis, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 28, S. 339-358.

**Snodgrass, C. R./Sekaran, U. (1989):**The Cultural Components of Strategic Decision Making in the International Arena, in: Negandhi, A. R./Savara, A. (Hrsg.): International Strategic Management, S. 141-154.

**Spieß, E. (2005):** Wirtschaftspsychologie: Rahmenmodell, Konzepte, Anwendungsfelder, München u. a 2005.

**Staehele, W. H. (1999):** Management: eine Verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, München 1999.

**Stambouli, F. (1968):** Système d'autorité et mode de communication au sein de l'entreprise tunisienne moderne, in: Revue Tunisienne des sciences sociales, Jg. 5, Nr. 14, Tunis 1968, S. 33-68.

**Stambouli, F. (1970):** Ibn Khaldoun et le système traditionnel maghrébin, in: Revue Tunisienne des sciences sociales, Jg. 3, Nr. 20, Tunis 1970, S. 215-223.

**Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000):** Management, Grundlagen der Unternehmensführung, 5. bearbeitete Auflage, Wiesbaden 2000.

**Steinmann, H./Schreyögg, G. (2002):** Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 5. überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2002.

**Stoner, J. A./ Freeman, R. E (1989):** Management, fourth Edition, New jersey, 1989.

**Strebel, H. (1981):** Zielsysteme und Zielforschung, in : Die Betriebswirtschaft, DBW, Vol. 41, Nr. 3, S. 457-475.

**Szyperski, N. (1971):** Das Setzen von Zielen- primäre Aufgabe der Unternehmensleitung, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 41, Nr. 10, S. 639-670.

## **T**

**Tammelo, I. (1982):** Vom Wert und Unwert der Demokratie, in: Krawietz, W./Topitsch, E./Koller, P. (Hrsg.): Ideologiekritik und Demokratietheorie bei Hans Kelsen, Berlin, 1982, S. 491-499.

**Thery, B. (2002):** Manager dans la diversité culturelle, Paris 2002.

**Thomas, A. (1991):** Kulturstandards in der internationalen Begegnung, Saarbrücken u. a. 1991.

**Thomas, D. C. (2002):** Essencials of international Management, a Cross cultural Perspective, Thousand oaks 2002.

**Thommen, J. P. (2004):** Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 7. überarbeitete und ergänzte Auflage, Zürich 2004.

**Tocquevilles, A, de. (1956):** Über die Demokratie in Amerika, Frankfurt/Main u. a. 1956.

**Triandis, H. C. (1990):** Cross-cultural Studies of Individualism and Collectivism, in: Berman, J. J. (Hrsg.), Cross-cultural Perspectives, Lincoln u. a. 1990, S. 41-133.

**Trompenaars, F. (1993):** Handbuch globales Managen – Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht., Düsseldorf 1993.

**Trompenaars, F./Hampden-Turner, C. (1995):** The seven Cultures of Capitalism, Value Systems for creating Wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and the Netherlands, London 1995.

**Tworuschka, M. (2002):** Grundwissen Islam, Religion, Politik, Gesellschaft, Münster 2002.

## **U-V**

**Ulrich, P./Fluri, E. (1992):** Management, 6., neu bearb. und ergänzte. Aufl., Bern u. a. 1992.

**Vermeer, M. (2007):** China.de, was Sie wissen müssen, um mit Chinesen erfolgreich Geschäfte zu machen, 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden, 2007.

## **W**

**Walter, H. (1999):** Handbuch Führung, der Werkzeugkasten für Vorgesetzte, 2. Auflage, Frankfurt u. a 1999.

**Weber, E. (1988):** Maghreb arabe et occident français, jalons pour une reconnaissance interculturelle, 2. Aulage, Toulouse 1988.

**Wetzel, M. (2004):** Praktisch-Politische Philosophie, Würzburg 2004.

**Wilson, R. (2001):** Business Ethics: Western and Islamic Perspectives, in: Ahmad, K. /Sadeq, A. M (Hrsg.): Ethics in Business and Management, islamic and mainstream Approaches, London, 2001, S. 135-167.

**Wilson, R. (2006):** Islam and Business, in: Thunderbird International Business Review, Vol 48, Heft 1, January-February 2006, S. 109-123.

**Wirth, E. (2000):** Die orientalische Stadt im islamischen Vorderasien und Nordafrika, Bd. 1, Mainz 2000.

**Whitley, R. D. (1990):** Eastern asian Enterprise Structures and the Comparative Analysis of Form of Business Organization. In: Organization Studies, Jg. 11, Nr. 1, 1990, S. 47-74.

**Wunderer, R. (1995):** Konsultative Führung., In: Kieser, A./Reber, G. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart 1995, S. 1350-1358.

## **Y-Z**

**Yagoubi, M. (2004):** HRM in Tunisia, in: Kamoche, K./ Debrah, Y./Horwitz, F./Muuka G.N. (Hrsg.): Managing Human Ressources in Africa, London u. a. 2004, S. 151-169.

**Yahiaoui, D./Zoubir, Y.H (2006):** Human Ressource Management in Tunisia, in: Budhwar, P./ Mellahi, K. (Hrsg.): Managing Human Resources in the Middle East, London u. a. 2006, S. 233-249.

**Yoshimori, M. (1995):** Whose company is it, The concept of Corporation in Japan and the West, in: the Lang Range Planning, Vol. 28, Nr. 4, S. 33-34.

**Zghal, R. (1994):** La culture de la dignité et le flou de L'organisation, culture et comportement organisationnel. Schéma théorique et application au cas Tunisien, Tunis 1994.

**Zribi, H. (2005):** La confiance interpersonnelle a travers une approche culturelle: Comparaison Tuniso-française, in: Yanat Z./Scouarnec,A. (Hrsg.) Perspectives sur la GRH au Maghreb, Paris 2005, S. 211-239.

## **Internetquellen**

**Hülskamp, N./Koppel, O. (2005):** Deutschlands Position im Innovationswettbewerb – Ergebnisse des IW-Innovationsbenchmankings in IW-Trends Vierteljahresschrift zur Empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Jg. 32, Heft 3, Online-Dokument: URL: <http://www.iwkoeln.de/data/pdf/content/trends03-05-4.pdf>  
Abfrage 11.10.2007 23:49 MEZ



**Kubr, M./Wallace, J. (1983):** Successes and Failures in Meeting the Management Challenge Strategies and Their Implementation, World Bank Staff Working Papers Number 585, Management and Development Series Number 12, Washington, DC : World Bank, 1983. Online-Dokument:

URL:[http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSPContentServer/WDSP/IB/1999/09/17/000178830\\_98101903415943/Rendered/PDF/multi\\_page.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSPContentServer/WDSP/IB/1999/09/17/000178830_98101903415943/Rendered/PDF/multi_page.pdf)

Abfrage 11.10.2007 23:54 MEZ

**Lassoued, K. (2005)** Technologies de l'Information et Culture Nationale, le Cas de la Tunisie in : INTERNATIONAL e\_BUSINESS CONFERENCE June 23-25, 2005, Hammamet Tunisia Session-S14: ICT Social, Cultural and Ethical Aspects, Online-dokument.

URL:<http://medforist.grenoble-em.com/Contenus/Conference%20Tunisia%20IEBC%202005/papers/June25/43.pdf>

Abfrage: 11.10.2007 21:02 MEZ

**World bank, Capacity Development Center (2007):** Expanding Leaders' Capacity to Collaborate for Results, Online-Dokument:

URL:[http://siteresources.worldbank.org/INTCDRC/Resources/489940-1165591216811/leadership\\_brochure.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTCDRC/Resources/489940-1165591216811/leadership_brochure.pdf)

Abfrage 11.10.2007 23:52 MEZ

**Rejeb, S. /Séror, A.(1996):** Information Technology Transfer: the Case of a Tunisian Research Center (Étude de cas de transfert des nouvelles technologies de l'information: l'Institut Régional des Sciences Informatiques et des Télécommunications de Tunis, Tunisie), Technologies de l'Information et Société, Vol. 8, Nr. 3, 1996, pp. 243-274.

Online-Dokument: URL: [http://revuetis.mshparisnord.org/IMG/pdf/TIS\\_vol8\\_n3\\_2\\_243\\_274.pdf](http://revuetis.mshparisnord.org/IMG/pdf/TIS_vol8_n3_2_243_274.pdf)

Abfrage: 11.10.2007 20:25 MEZ

**Soyah T. /Magroun W. (2004):** Influence du contexte culturel tunisien sur l'orientation des systèmes d'information des banques tunisiennes »,

Colloque CIDEGEF, Université Saint-Joseph, Beyrouth, 28 – 29 octobre. Online-Dokument:

URL: <http://www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/magroun.pdf>

Abfrage: 11.10. 2007 20:46 MEZ

# **Lebenslauf**

Name, Vorname	Sahli Sadok
Geburtsdatum	24.04.1975
Geburtsort	Sousse (Tunesien)
Staatsangehörigkeit	Tunesisch

## **Schulausbildung**

1981-1987	Grundschule, Ecole avenue Dr. Graulle Sousse
1987-1991	Gymnasium, Lycee Mohamed Elaroui Sousse
1991-1993	Gymnasium, Lycee Tahar Sfar Sousse

## **Studium**

1994-1998	Studium der Mathematik in Tunesien
1999-2005	Abgeschlossenes Studium der Betriebswirtschaft an der Universität Bayreuth. Schwerpunkte Organisation und Produktion
2005-2009	Promotionsstudium an der Universität Bayreuth